“கடந்த சில வருடங்களில் நான் படித்ததிலேயே
மிகவும் பயனுள்ள, ஆற்றல்வாய்ந்த புத்தகம் இதுதான்.”

– வில்லியம் யூரி, பிரபல நூலாசிரியர்

ஏன் என்ற கேள்வியில் இருந்து துவக்குங்கள்

சைமன் சினெக்

தமிழில்: PSV குமாரசாமி



Tamil translation of the global bestseller
START WITH WHY
by Simon Sinek

ஏன் என்ற கேள்வியில் இருந்து துவக்குங்கள்

சைமன் சினெக்

தமிழில்: PSV குமாரசாமி

MANJUL

மஞ்சுள் பப்ளிஷிங் ஹவுஸ்

First published in India by

MANJUL

Manjul Publishing House

Corporate and Editorial Office

•2 Floor, Usha Preet Complex, 42 Malviya Nagar, Bhopal 462 003 - India

Sales and Marketing Office

•7/32, Ansari Road, Daryaganj, New Delhi 110 002 - India

Website: www.manjulindia.com

Distribution Centres

Ahmedabad, Bengaluru, Bhopal, Kolkata, Chennai,
Hyderabad, Mumbai, New Delhi, Pune

First published in the United States of America by Portfolio Penguin,
a member of Penguin Group (USA) Inc. 2009
First published in Great Britain by Portfolio Penguin 2011
24

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Tamil translation of *Start with Why* by *Simon Sinek*

This edition first published in 2019

ISBN 978-93-89143-26-3

Translation by PSV Kumarasamy
Edited by Nagalakshmi Shanmugam

Printed and bound in India by Thomson Press (India) Ltd.

உள்ளடக்கம்

நல்ல யோசனைகளைக் கண்டறிந்து அவற்றைத் தலைசிறந்த யோசனைகளாக மாற்றும் விக்டோரியாவிற்கு.

முன்னுரை: எதற்காக ஏன் என்பதிலிருந்து துவக்க வேண்டும்?

ஒரு குறிப்பிட்ட வழியில் சிந்தித்து, செயல்பட்டு, தகவல்களைப் பரிமாறிக் கொள்ளும் இயற்கையான அணுகுமுறை ஒன்றைப் பற்றியதே இப்புத்தகம். அந்த அணுகுமுறையைப் பயன்படுத்தி ஒருசில தலைவர்கள் தங்களைப் பின்பற்றுகிறவர்களை ஊக்குவிக்கின்றனர். இயல்பாகவே இப்படிப்பட்டத் திறமையுடன் பிறந்த அப்படிப்பட்டத் தலைவர்கள் பிறரை ஊக்குவிப்பதற்காகவே இந்த அவதாரத்தை எடுத்திருக்கலாம். ஆனால் அத்திறமை அவர்களுக்கு மட்டுமே ஏகபோகமாக ஒதுக்கப்பட்டுள்ள ஒன்றல்ல. நம் ஒவ்வொருவராலும் அந்த அணுகுமுறையைக் கற்றுக் கொள்ள முடியும். ஓரளவு கட்டுப்பாட்டுடன் இருந்தால், எந்தவொரு தலைவராலும் தன்னுடைய செல்வாக்கு வட்டத்திற்கு உள்ளே உள்ளவர்களையும் வெளியே உள்ளவர்களையும் தன்னுடைய யோசனைகளை முன்னெடுத்துச் செல்ல ஊக்குவிக்க முடியும். தலைமையேற்று வழிநடத்துவது எப்படி என்பதை நம் எல்லோராலும் கற்றுக் கொள்ள முடியும்.

எவையெல்லாம் சரியாக வேலை செய்யவில்லையோ வெறுமனே அவற்றையெல்லாம் சரி செய்ய முயற்சிப்பது இப்புத்தகத்தின் நோக்கமல்ல. மாறாக, எவையெல்லாம் வேலை செய்கின்றனவோ அவற்றையெல்லாம் சுட்டிக்காட்டி அதில் எப்படிகவனத்தைக் குவிக்க வேண்டும் என்பதற்கான ஒரு வழிகாட்டியாகவே நான் இந்நூலை எழுதியுள்ளேன். பிறர் வழங்க முன்வரும் தீர்வுகளை எள்ளி நகையாடுவதும் என் நோக்கமல்ல. நிரூபணமான சான்றுகளின் அடிப்படையில் நமக்குக் கிடைக்கும் தீர்வுகளில் பெரும்பாலானவற்றில் குற்றம் ஏதும் கண்டுபிடிக்க முடியாது என்பது உண்மைதான். ஆனால் நாம் தவறான கேள்விகளிலிருந்து துவக்கினால், மூலகாரணத்தை நாம் சரியாகப் புரிந்து கொள்ளவில்லை என்றால், நமக்குக் கிடைக்கும் சரியான விடைகள்கூட இறுதியில் நம்மைத் தவறான பாதைக்குத்தான் அழைத்துச் செல்லும். உண்மை இறுதியில் எப்போதும் வெளிப்பட்டே தீரும்.

இனி வரவிருக்கும் கதைகள், இப்போக்கை இயல்பாக சுவீகரித்துக் கொண்ட தனிநபர்கள் மற்றும் நிறுவனங்களைப் பற்றியவை. ஏன் என்ற கேள்வியிலிருந்து துவக்கியவர்கள் அவர்கள்தாம்.

இலக்கு மிகப் பெரியதாக இருந்தது. மக்கள் அதில் தீவிர ஆர்வம்

காட்டினர். தங்களுடைய பங்களிப்பை நல்க வல்லுனர்கள் துடித்துக் கொண்டிருந்தனர். பணத்திற்குப் பஞ்சமிருக்கவில்லை.

வெற்றியை உறுதி செய்கின்ற காரணிகள் அனைத்தையும் கைவசப்படுத்தியிருந்த சாமுவேல் பியர்பான்ட் லேங்க்லீ, 1900களின் துவக்கத்தில், முதல் விமானியாக ஆகும் முயற்சியில் முழுமூச்சாக இறங்கினார். பெரிதும் மதிக்கப்பட்ட அவர், ஹார்வர்டு பல்கலைக்கழகத்தில் கணிதப் பேராசிரியராகப் பணியாற்றி வந்தார். அதோடு, மிகப் பிரபல ஆய்வு மையமான ஸ்மித்சோனியன் இன்ஸ்டிடியூட்டில் ஓர் உயரதிகாரியாகவும் அவர் பணியாற்றி வந்தார். அரசாங்கத்திலும் தொழிற்துறையிலும் பெரும் ஆதிக்கம் செலுத்தி வந்தவர்களுடன் அவர் நெருங்கிய நட்புக் கொண்டிருந்தார். அக்காலகட்டத்தில் உலகின் பெரும் பணக்காரர்களில் ஒருவராகத் திகழ்ந்த ஆன்ட்ரூ கார்னகியும், பெரிய கண்டுபிடிப்பாளரும் அறிவியல் மேதையுமான அலெக்சாண்டர் கிரஹாம் பெல்லும் அவர்களில் அடங்குவர். சாமுவேலின் திட்டத்திற்கு அமெரிக்க அரசின் போர்த்துறை ஐம்பதாயிரம் டாலர்கள் மானியம் அளித்தது. அக்காலத்தில் அது ஒரு மிகப் பெரிய தொகை. மிகச் சிறந்த அறிவாளிகள் அடங்கிய குழு ஒன்றை அவர் உருவாக்கினார். ஊடகங்கள் எப்போதும் அவரை மொய்த்துக் கொண்டிருந்தன. நாடு முழுவதிலும் அவருடைய கதையில் சொக்கிக் கிடந்த மக்கள், அவர் தன் இலக்கை வெல்லும் நாளுக்காக ஆவலுடன் காத்திருந்தனர். அவர் வசம் இருந்த திறமையாளர்களும் இஷ்டத்திற்குச் செலவழிக்க அவரிடம் கொட்டிக் கிடந்த பணமும் அவருடைய வெற்றிக்கு உத்தரவாதமளித்தன.

அவை உண்மையிலேயே உத்தரவாதமளித்தனவா?

அந்த இடத்திலிருந்து ஒருசில நூறு மைல்கள் தள்ளி வில்பர் ரைட்டும் ஆர்வில் ரைட்டும் அதே கனவில் மிதந்து கொண்டிருந்தனர். வானில் பறக்க வேண்டும் என்ற அவர்களின் தணியாத தாகம் அவர்களுடைய சொந்த ஊரான டேட்டனில் அர்ப்பணிப்புடன்கூடிய ஒரு குழுவை அவர்களை நோக்கிக் கவர்ந்திழுத்தது. அவர்களுக்கு எவரும் நிதியுதவி செய்யவில்லை. அரசு மானியம் எதுவும் கிடைக்கவில்லை. செல்வாக்குமிக்கத் தொடர்புகள் எதுவும் அவர்களுக்கு இருக்கவில்லை. அந்தச் சகோதரர்கள் உட்பட அக்குழுவில் இருந்தவர்கள் எவரும் கல்லூரிப் பக்கம் காலடிகூட எடுத்து வைத்ததில்லை. மிகச் சாதாரணமான ஒரு சைக்கிள் கடையில் ஒன்றுகூடிய அக்குழுவினர் அக்கனவை நனவாக்கினர். 1903ம் ஆண்டு டிசம்பர் 17 அன்று, வரலாற்றில் முதன்முறையாக ஒரு மனிதன் பறந்ததை ஒரு சிறிய குழுவினர் கண்டுகளித்தனர்.

மேம்பட்ட சாதனங்களையும், மேம்பட்ட நிதியையும், மேம்பட்டக் கல்வி கற்றிருந்த குழுவினரையும் கொண்டிருந்த ஒரு நபரால் சாதிக்க முடியாததை ரைட் சகோதர்களால் எவ்வாறு சாதிக்க முடிந்தது?

கண்டிப்பாக அதிர்ஷ்டம் அதற்குக் காரணமல்ல. ரைட் சகோதரர்களும் சரி, லேங்க்லீயும் சரி, பெரும் ஊக்கத்துடனேயே செயல்பட்டனர். இரு குழுவினரிடமும் பட்டை தீட்டப்பட்ட அறிவியலறிவு கொட்டிக் கிடந்தது. அர்ப்பணிப்புக்கு அங்கு பஞ்சமிருக்கவில்லை. இருவரும் ஒரே இலக்கைக் குறி வைத்திருந்த போதிலும், தங்களுடைய குழுவினரைப் பிரமாதமாக ஊக்கப்படுத்தும் திறமையும், உலகைப் புரட்டிப் போட்ட ஒரு தொழில்நுட்பத்தைக் கண்டுபிடிக்க அவர்களைத் தூண்டிய ஒரு தலைமைத்துவமும் ரைட் சகோதரர்களிடம் மட்டுமே இருந்தன. ஏனெனில், ரைட் சகோதரர்கள் மட்டுமே ஏன் என்ற கேள்வியிலிருந்து துவக்கினர்.

2

1965ல் பெர்க்லீ நகரிலிருந்த கலிஃபோர்னியா பல்கலைக்கழக மாணவர்கள், கட்டாய ராணுவப் பணி தொடர்பாகத் தங்களுக்கு அனுப்பி வைக்கப்பட்டிருந்த கடிதங்களைப் பொதுவெளியில் தீயிட்டுக் கொளுத்தி, வியட்நாம் போரில் அமெரிக்காவின் ஈடுபாட்டுக்கு எதிராகத் தங்களுடைய எதிர்ப்பைக் காட்டினர். வியட்நாம் போருக்கு எதிராக மாணவர்கள் அப்படிப்பட்டப் போராட்டத்தில் இறங்கியது அதுதான் முதன்முறை. அரசுக்கு எதிரான மனப்போக்கு வடக்குக் கலிஃபோர்னியாவில் தலைவிரித்து ஆடியது. பெர்க்லீ மற்றும் ஓக்லன்ட் நகரில் நடைபெற்ற ஆர்ப்பாட்டங்களும் மோதல்களும் உலகெங்கும் ஒளிபரப்பப்பட்டன. போருக்கு எதிரான போராட்டங்களுக்கு ஆதரவு அளித்த இயக்கங்கள் அமெரிக்காவிலும் ஐரோப்பாவிலும் தலைதூக்க அது அடிகோலியது. ஆனால் வியட்நாம் போரில் அமெரிக்க ஈடுபாடு நிறைவடைந்து மூன்று வருடங்களுக்குப் பிறகு, 1976ல்தான் முற்றிலும் புதியதொரு புரட்சிக்கு அடிக்கல் நாட்டப்பட்டது.

அப்புரட்சிக்கு வித்திட்டவர்கள் ஒரு மாபெரும் தாக்கத்தை உருவாக்க விரும்பினர். உலகம் எப்படி இயங்கிக் கொண்டிருக்கிறது என்று மக்கள் கொண்டிருந்த கண்ணோட்டத்தை அடியோடு மாற்ற அவர்கள் விழைந்தனர். ஆனால் இந்த இளம் போராளிகள் அடக்குமுறைக்கு எதிராகப் போராட ஆயுதங்களைக் கையில் எடுக்கவில்லை. மாறாக, ஏற்கனவே இருந்த அமைப்புமுறையை அதன் போக்கிலேயே சென்று மடக்கத் தீர்மானித்தனர். ஆப்பிள் கணினி நிறுவனத்தைத் துவக்கிய ஸ்டீவ் ஜாப்ஸும் ஸ்டீவ் வோஸ்னியாக்கும் தேர்ந்தெடுத்தப்

போர்க்களம் தொழில் உலகம். அவர்கள் கையிலெடுத்த ஆயுதம் தனிநபர் கணினி.

வோஸ்னியாக் ஆப்பிள் 1 கணினியை உருவாக்கித் தனிநபர் கணினிப் புரட்சியைத் துவக்கி வைத்தார். அப்போதுதான் லேசாக கவனத்தைக் கவரத் தொடங்கியிருந்த அந்தத் தொழில்நுட்பம், தொழிற்துறைக்கு உதவும் ஒரு கருவியாகவே பார்க்கப்பட்டது. அப்போது, கணினிகள் சிக்கல் நிறைந்தவையாகவும் சாமானிய மக்களால் வாங்க முடியாத அளவு மிக அதிக விலை கொண்டவையாகவும் இருந்தன. பணத்தால் ஊக்குவிக்கப்படாமல் இருந்த வோஸ்னியாக், அத்தொழில்நுட்பத்திற்கு ஒரு மேன்மையான நோக்கம் இருந்ததாகக் கருதினார். ஒரு சாமானியன் ஒரு பெருநிறுவனத்தோடு மோத தனிநபர் கணினிகள் உதவும் என்பது அவரது கணிப்பாக இருந்தது. சாதாரண மனிதர்களின் கைகளில் கணினியைத் தவழவிடத் தன்னால் எப்படியாவது ஒரு வழியைக் கண்டுபிடிக்க முடிந்தால், எல்லையற்ற வளங்களைத் தன் கட்டுப்பாட்டிற்குள் வைத்திருக்கும் ஒரு பெருநிறுவனம் செய்யும் காரியங்களில் பலவற்றைச் செய்யும் திறனை எந்தவொரு தனிமனிதனுக்கும் அக்கணினிகள் வழங்கும் என்று அவர் எண்ணினார். தனிநபர் கணினிகள் போட்டித் தளத்தில் இருக்கும் ஏற்ற இறக்கங்களைச் சமன்படுத்தும் என்றும், உலகம் இயங்கிக் கொண்டிருக்கும் விதத்தை அது முற்றிலுமாக மாற்றும் என்றும் அவர் நம்பினார். முதலில் ஆப்பிள் 1 கணினியை வடிவமைத்த வோஸ்னியாக், பின்னர் அதை வெகுவாக மேம்படுத்தி ஆப்பிள் 2 கணினியை அறிமுகப்படுத்தினார். அது பயன்படுத்துவதற்கு எளிதாக இருந்ததோடு, பலர் வாங்கக்கூடிய விலையிலும் இருந்தது.

ஒரு யோசனை அல்லது ஒரு விற்பனைப் பொருள் எவ்வளவு பிரமாதமாக இருந்தாலும், எவ்வளவு முன்னோக்குடன் இருந்தாலும், அதை எவரும் வாங்கவில்லை என்றால் அதனால் எந்தப் பயனும் இல்லை. அப்போது இருபத்தோரு வயதே நிரம்பியிருந்த வோஸ்னியாக்கின் நெருங்கிய நண்பராக இருந்த ஸ்டீவ் ஜாப்ஸுக்குத் துல்லியமாக என்ன செய்ய வேண்டும் என்பது தெரிந்திருந்தது. உபரி மின்னணு பாகங்களை விற்றிருந்த அனுபவம் ஸ்டீவ் ஜாப்ஸுக்கு இருந்தபோதிலும், தான் ஒரு திறமையான விற்பனையாளர் மட்டுமல்ல என்பதைப் பின்னாளில் அவர் நிரூபித்தார். இந்த உலகில் ஒரு மாபெரும் தாக்கத்தை ஏற்படுத்த அவர் விரும்பினார். ஒரு மிகப் பெரிய நிறுவனத்தைக் கட்டியெழுப்புவதன் மூலம் அதை அவர் செய்தார். பிரம்மாண்டமான தன்னுடைய புரட்சியைப் பற்ற வைக்கும் ஒரு பொறியாக ஆப்பிள் கணினியை அவர் பயன்படுத்திக் கொண்டார்.

துவக்கப்பட்ட முதல் வருடத்தில் ஒரே ஒரு பொருளை மட்டும் விற்பனை செய்து அந்நிறுவனம் பத்து லட்சம் டாலர்கள் பணம் ஈட்டியது. இரண்டாவது வருடத்தில் அதன் விற்பனை ஒரு கோடி டாலர்களையும், நான்காவது வருடத்தில் அது பத்துக் கோடி டாலர்களையும் எட்டியது. வெறும் ஆறு வருடங்களில் ஆப்பிள் நிறுவனம் மூவாயிரம் ஊழியர்களோடு, நூறு கோடி டாலர்கள் விற்பனை செய்யும் ஒரு நிறுவனமாகப் பரிணமித்தது.

தனிநபர் கணினிப் புரட்சியில் வோஸ்னியாக்கும் ஜாப்ஸும் மட்டும் தனியாகக் குதித்திருக்கவில்லை. அத்துறையில் இறங்கியிருந்த ஒரே புத்திசாலிகள் அவர்கள் மட்டும் அல்ல. இன்னும் சொல்லப் போனால், அவர்களுக்கு வியாபாரத்தைப் பற்றி சுத்தமாக எதுவும் தெரியாது. படுவேகமாக ஒரு பிரம்மாண்டமான நிறுவனத்தைக் கட்டியெழுப்பிய அவர்களுடைய திறமைக்காக ஆப்பிள் கொண்டாடப்படவில்லை. தனிநபர் கணினிகள் குறித்து வித்தியாசமாகச் சிந்தித்தத் திறமை பற்றியதும் அல்ல அது. தொட்டதையெல்லாம் பொன்னாக மாற்றி மீண்டும் மீண்டும் வெற்றியைச் சாத்தியமாக்கிய அவர்களுடைய திறமைக்காகவே ஆப்பிள் பெரிதும் மதிக்கப்படுகிறது. அவர்களுடைய போட்டியாளர்களைப்போல இல்லாமல், கணினித் தொழிற்துறை, மின்னணுத் துறை, இசைத் துறை, அலைபேசித் துறை, பொழுதுபோக்குத் துறை ஆகியவற்றில் அதுவரை கோலோச்சி வந்த பாரம்பரியமான சிந்தனைப் போக்கிற்கு ஆப்பிள் சவால்விட்டது. அதற்கான காரணம் எளிதானது. ஏனெனில், அவர்கள் ஏன் என்ற கேள்வியிலிருந்து துவக்கினர்.

3

மார்ட்டின் லூதர் கிங் ஜூனியர் கச்சிதமானவர் அல்ல. அவரிடம் ஏராளமான முரண்பாடுகள் இருந்தன. சமூக உரிமைகள் அனைத்துக் குடிமக்களுக்கும் ஒரே மாதிரியாக வழங்கப்பட்டிருக்காத அமெரிக்காவில் அப்போது அவர் வாழ்ந்து வந்தபோதிலும் அதனால் பாதிக்கப்பட்டிருந்த ஒரே நபர் அவர் மட்டுமல்ல. அவரைவிட வசீகரமாகப் பேசக்கூடிய தலைவர்களுக்குப் பஞ்சமிருக்கவில்லை. ஆனால் அவரிடம் ஒரு தனித்துவமான திறமை இருந்தது. மக்களை ஊக்குவிப்பது எப்படி என்பதை அவர் அறிந்து வைத்திருந்தார்.

அனைத்து மக்களுக்கும் சம உரிமை வேண்டிப் போராடுகின்ற ஓர் இயக்கம் வெற்றி பெற வேண்டுமென்றால், உண்மையான மற்றும் நீடித்து நிலைத்திருக்கும் மாற்றங்களைக் கொண்டுவர வேண்டுமென்றால், அதற்குத் தானும் தன் நெருங்கிய நண்பர் வட்டமும்

மட்டும் போதாது என்பதைக் கிங் அறிந்து வைத்திருந்தார். மக்களைத் தட்டியெழுப்பும் வார்த்தைகளும், கைதட்டல்களைப் பெற்றுத் தரும் மேடைப் பேச்சுக்களும் மட்டும் அதற்குப் போதாது என்பதும் அவருக்குத் தெரியும். அதற்கு ஆயிரக்கணக்கில், லட்சக்கணக்கில் மக்கள் தேவை. ஒரே லட்சியத்தால் ஒன்றிணைக்கப்பட்டிருக்கின்ற, பெரும் மாற்றத்தை விளைத்திட விரும்புகின்ற மக்கட்படை ஒன்று அதற்குத் தேவை. 1963ம் ஆண்டு ஆகஸ்ட் 28ம் தேதியன்று காலை 11 மணிக்கு, ஒரு புதிய பாதையில் அடியெடுத்து வைக்க வேண்டிய தருணம் அமெரிக்காவுக்கு வந்துவிட்டது என்ற தகவலை அவர்கள் வாஷிங்டனுக்கு அனுப்பினர்.

மக்களின் சம உரிமைக்காகப் போரடிய அந்த இயக்கத்தின் அமைப்பாளர்கள் மக்களுக்கு லட்சக்கணக்கான அழைப்பிதழ்களை அனுப்பவில்லை. அக்கூட்டம் எந்த நாளில் எங்கு நடக்கப் போகிறது என்பதைத் தங்களுடைய சொந்த இணையத்தளத்தில் அறிவிக்கும் பேரதிர்ஷ்டத்தையும் அவர்கள் பெற்றிருக்கவில்லை. ஆனால் அங்கு மக்கள் வந்தனர். லட்சக்கணக்கில் திரண்டு வந்தனர். தொடர்ந்து வந்து கொண்டே இருந்தனர். வரலாற்றின் பொன்னேடுகளில் பதிக்கப்பட்டிருந்த, சாகாவரம் பெற்றிருந்த, “எனக்கொரு கனவு இருக்கிறது” அந்த வார்த்தைகளை நேரில் செவிமடுக்க இரண்டரை லட்சம் மக்கள் அங்கு குவிந்தனர். அமெரிக்காவில் அதுவரை நிகழ்ந்திராத மாபெரும் மாற்றத்தை நிகழ்த்தவிருந்த ஓர் இயக்கத்திற்கு தலைமையேற்று நடத்திய அந்த மாமனிதரின் முழக்கங்களைக் கேட்டுத் தங்களை முறுக்கேற்றிக் கொள்ள அவர்கள் அமெரிக்கத் தலைநகருக்குப் படையெடுத்து வந்தனர்.

நிறம், இனம் என்ற பாகுபாடின்றி, நாடு முழுவதிலிருந்தும் லட்சக்கணக்கானோரை, சரியான நேரத்தில், சரியான இடத்திற்கு ஈர்ப்பது அவ்வளவு சுலபமான காரியமல்ல. எல்லோருக்கும் சம உரிமை கிடைக்க வேண்டும் என்றால் அமெரிக்காவில் என்ன மாற்றத்தைக் கொண்டு வர வேண்டும் என்பதை எண்ணற்றவர்கள் அறிந்திருந்தபோதிலும், ஒட்டுமொத்த நாட்டிற்கும் உத்வேகமூட்ட மார்ட்டின் லூதர் கிங் ஜூனியரால் மட்டுமே முடிந்தது. அவர் சிறுபான்மையினருக்கு மட்டும் மாற்றம் கொண்டுவர முனையவில்லை. ஒட்டுமொத்த நாட்டிற்கும் மாற்றத்தைக் கொண்டுவர அவர் முழங்கினார். ஏன் என்ற கேள்வியிலிருந்து அவர் துவக்கினார்.

* * *

தலைவர்களும் இருக்கிறார்கள். தலைமையேற்று

வழிநடத்துபவர்களும் இருக்கிறார்கள். அமெரிக்கச் சந்தையில் வெறும் 6 சதவீதத்தையும், உலகச் சந்தையில் வெறும் 3 சதவீதத்தையும் மட்டுமே தன் கைவசம் வைத்திருக்கும் ஆப்பிள், தனிநபர் கணினிகளின் தயாரிப்பில் முன்னணியில் இருக்கும் ஒரு நிறுவனம் அல்ல. ஆனாலும் அதுதான் கணினித் துறையைத் தலைமையேற்று நடத்துகிறது, இப்போது வேறு பல துறைகளிலும் தலைமைப் பதவியை அலங்கரிக்கிறது. மார்ட்டின் லூதர் கிங் ஜூனியரின் அனுபவங்கள் அலாதியானவை அல்ல என்றாலும், ஒரு பெரிய நாட்டில் ஒரு பெரிய மாற்றம் ஏற்பட அவர் மக்களை ஊக்குவித்தார். முதல் விமானத்தை உருவாக்குவதற்கான போட்டியில் ஒரு வலுவான நிலையில் இல்லாதிருந்தபோதிலும், ரைட் சகோதரர்கள், விமானப் போக்குவரத்துத் துறையில் ஒரு புதிய சகாப்தம் பிறக்க வழிகோலியதோடு, நாம் வாழ்ந்து கொண்டிருக்கும் இந்த உலகையே அடியோடு மாற்றினர்.

அவர்களின் இலக்குகள் மற்றவர்களின் இலக்குகளிலிருந்து பெரிதாக வேறுபட்டிருக்கவில்லை. அவர்களுடைய அமைப்புமுறைகளும் செயற்திட்டங்களும் பிறரால் எளிதாகப் பிரதியெடுக்கப்படக்கூடிய விதத்தில்தான் இருந்தன. ஆனாலும் ரைட் சகோதர்கள், மார்ட்டின் லூதர் கிங் ஜூனியர், ஜாப்ஸ், வோஸ்னியாக் ஆகியோர் தனித்துவமாக ஜொலித்தனர். வழிவழியாக வந்த போக்கிலிருந்து அவர்கள் மாறுபட்டிருந்தனர். அவர்கள் ஏற்படுத்தியிருந்த தாக்கங்கள் எளிதில் பிரதியெடுக்கப்படக்கூடியவையாக இருக்கவில்லை. தனிச்சிறப்புமிக்க ஒன்றைச் செய்கின்ற, விரல்விட்டு எண்ணக்கூடிய தலைவர்கள் குழாமில் அவர்களும் இடம்பெற்றிருந்தனர். நம்மை ஊக்கப்படுத்தி நமக்கு உத்வேகம் ஊட்டுவதுதான் அச்செயல்.

ஏதோ ஒரு காரணத்திற்காக, ஒவ்வொரு தனிநபரும், ஒவ்வொரு நிறுவனமும் பிறரை ஊக்குவிக்க வேண்டியிருக்கிறது. தான் விற்பனை செய்யும் ஒரு பொருளை வாங்க வைப்பதற்காகப் பிறரை உந்தித் தள்ள சிலர் விரும்புகின்றனர். வேறு சிலர், தங்களுக்கு வாக்களிக்கவோ அல்லது வேறு ஏதாவது ஒரு வழியில் ஆதரவு தெரிவிக்கவோ வேண்டும் என்பதற்காக அவர்களை ஊக்குவிக்க விரும்புகின்றனர். இன்னும் சிலர், தங்களைச் சுற்றியுள்ளவர்கள், தங்கள் வேலையை மேலும் சிறப்பாகச் செய்வதற்காகவோ, மேலும் கடினமாக உழைப்பதற்காகவோ, அல்லது வெறுமனே விதிகளைப் பின்பற்றச் செய்வதற்காகவோ அவர்களை ஊக்குவிக்கின்றனர். மக்களை ஊக்குவிப்பது ஒன்றும் அவ்வளவு கடினமான ஒன்றல்ல. பொதுவாக அது வேறு ஏதாவது ஒரு வெளிக் காரணி ஒன்றோடு பிணைக்கப்பட்டிருக்கும். பெரும்பாலான

சமயங்களில், சபலத்தைத் தூண்டும் வெகுமதியோ அல்லது அச்சுறுத்தும் தண்டனையோ நாம் விரும்பும் நடத்தையை வரவழைப்பதற்குப் போதுமானதாக இருக்கும். எடுத்துக்காட்டாக, ஜெனரல் மோட்டார்ஸ் நிறுவனம் மக்களைத் தங்கள் வாகனங்களை வாங்க வைப்பதில் பெரும் வெற்றி கண்டது. எழுபத்தைந்து வருடங்களுக்கு வேறு எந்த வாகன உற்பத்தியாளர்களைக் காட்டிலும் அதிகமான வாகனங்களை அது விற்றது. அந்த நிறுவனம் தங்கள் துறையில் உச்சநிலையில் இருந்தபோதிலும், அவர்கள் அதைத் தலைமையேற்று நடத்தவில்லை.

இதற்கு நேர்மாறாக, தலைசிறந்த தலைவர்கள், செயலில் இறங்க மக்களை ஊக்குவித்தனர். அவர்கள் அதை வேறு வெளிக்காரணிகளோடு முடிச்சுப் போடவில்லை, அவர்களுக்குக் கிடைக்கவிருக்கும் பயன்களோடு தொடர்புபடுத்தவில்லை. அவர்கள் மக்களுக்கு ஒரு நோக்கத்தைக் கொடுத்தனர். அப்படித் தலைமையேற்று நடத்தியவர்களைப் பின்பற்றியவர்கள் கண்மூடித்தனமாக அவர்களைப் பின்பற்றவில்லை. உண்மையிலேயே ஊக்குவிக்கப்பட்டே அவர்களைப் பின்தொடர்ந்தனர். அப்படி ஊக்குவிக்கப்பட்டவர்கள் தனிப்பட்டக் காரணங்களுக்காகவே தலைவர்கள் விரும்பிய நடவடிக்கைகளில் ஈடுபட்டனர். அவர்கள் வெகுமதிகளால் கவரப்படவில்லை. அதற்காகத் தனிப்பட்ட வேதனைகளை அனுபவிக்கக்கூட அவர்கள் தயாராக இருந்தனர். மனமுவந்து அதற்குக் கூடுதலான விலையைக் கொடுக்கவும் அவர்கள் தயங்கவில்லை. ஆதரவாளர்கள், வாக்காளர்கள், வாடிக்கையாளர்கள், ஊழியர்கள் என்ற வடிவில் இருந்த அவர்கள், அத்தலைவர்கள் விரும்பிய செயல்நடவடிக்கைகளில் ஈடுபட்டதற்குக் காரணம், அவர்கள் அதைச் செய்ய வேண்டியிருந்தது என்பதல்ல, மாறாக, அதை அவர்கள் செய்ய விரும்பினர் என்பதுதான்.

நம்மை ஊக்குவிப்பதற்கான இயல்பான திறமையோடு இருக்கும் தலைவர்கள் எண்ணிக்கையில் குறைவாக இருந்தாலும் அவர்கள் எல்லாத் துறைகளிலும் இருக்கின்றனர். பொதுத் துறையும் தனியார்த் துறையும் அதில் அடங்கும். ஆனால் அவர்களின் தாக்கம் பிரம்மாண்டமானது. இருப்பதிலேயே மிகவும் விசுவாசமான வாடிக்கையாளர்களும் ஊழியர்களும் அவர்கள் வசம் இருந்தனர். அவர்களுடைய துறையிலிருந்த மற்றவர்களைக் காட்டிலும் அவர்கள் அதிக அளவு லாபம் ஈட்டினர். எல்லாவற்றையும்விட மேலாக, அவர்களால் தங்கள் தொழிலில் நீண்டகாலம் தாக்குப்பிடிக்க முடிந்தது. அவர்களில் சிலர் தாங்கள் சார்ந்திருந்த துறையில் பெரும் மாற்றத்தை ஏற்படுத்தினர். இன்னும் சிலர் உலகையே மாற்றினர்.

ரைட் சகோதரர்கள், ஆப்பிள் நிறுவனம், மார்ட்டின் லூதர் கிங் ஜூனியர் ஆகியோர் அதற்கான வெறும் மூன்று எடுத்துக்காட்டுகள் மட்டுமே. ஹார்லே&டேவிட்சன் மோட்டார் சைக்கிள் நிறுவனம், டிஸ்னி நிறுவனம், சவுத்வெஸ்ட் விமான நிறுவனம் ஆகியவை அடுத்த மூன்று எடுத்துக்காட்டுகள். ஜான் எஃப். கென்னடியும் ரொனால்டு ரீகனும் மக்களை வெகுவாக ஊக்குவித்தவர்களின் பட்டியலில் அடங்குவர். இப்படிப்பட்டத் தலைவர்கள் அனைவரிடமும் பொதுவான ஒன்று இருந்தது. அவர்கள் ஒரே மாதிரியாக சிந்தித்தனர், ஒரே மாதிரியாகச் செயல்பட்டனர், ஒரே மாதிரியான கருத்துப் பரிமாற்றத்தைக் கொண்டிருந்தனர்.

அது மற்றவர்கள் செய்து வந்தவற்றுக்கு நேரெதிரான ஒன்றாக இருந்தது.

பிறரை உத்வேகத்துடன் ஊக்குவிக்கும் தலைவர்களைப்போலவே சிந்திக்கவும் செயல்படவும் கருத்துக்களைப் பரிமாறிக் கொள்ளவும் நம் ஒவ்வொருவராலும் முடிந்தால் எப்படியிருக்கும்? விரல்விட்டு எண்ணக்கூடிய நபர்கள் மட்டுமல்லாமல் பெரும்பாலானவர்கள் பிறரை ஊக்குவிக்கின்ற ஓர் உலகை நான் கற்பனை செய்து பார்க்கிறேன். அமெரிக்க மக்களில் 80 சதவீதத்தினர் தங்களுக்குப் பிடித்த வேலையில் இல்லை. பெரும்பாலானவர்களால் பிறரை ஊக்குவிக்க முடிந்தால் இந்த சதவீதம் தலைகீழாக இருக்கும். 80 சதவீத மக்கள் தாங்கள் நேசிக்கும் வேலையில் இருப்பர். அப்போது மக்களின் உற்பத்தித்திறன் வெகுவாக அதிகரிக்கும். அவர்கள் மகிழ்ச்சியுடன் வீட்டிற்குத் திரும்புவர், மகிழ்ச்சியான குடும்பத்தை உருவாக்குவர். அவர்கள் தங்களுடைய வாடிக்கையாளர்களையும் சக ஊழியர்களையும் நன்றாக நடத்துவர். உத்வேகமூட்டப்பட்ட ஊழியர்கள் சிறப்பான நிறுவனங்களையும் வலுவான பொருளாதாரத்தையும் கட்டியெழுப்புவர். அதற்காகத்தான் நான் இப்புத்தகத்தை எழுதியுள்ளேன். தங்களுக்கு உத்வேகமூட்டக்கூடியவற்றைச் செய்ய மக்களை ஊக்குவிப்பதுதான் என் நோக்கம். நீங்கள் என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதை இப்புத்தகம் உங்களுக்கு எடுத்துரைக்காது. நீங்கள் செயல்படுவதற்கான ஒரு வழியை இது காட்டாது. மாறாக, நீங்கள் செயல்படுவதற்கு இது உங்களுக்கு ஒரு காரணத்தைக் கொடுக்கும்.

புதிய யோசனைகளைத் திறந்த மனத்துடன் வரவேற்கத் தயாராக இருப்பவர்கள், நீண்டகாலம் நிலைத்து நிற்கின்ற மகிழ்ச்சியை உருவாக்க விரும்புபவர்கள், தங்களுடைய வெற்றிக்குப் பிறருடைய உதவி தேவை என்று நம்புகிறவர்கள் ஆகியோரிடம் நான் அழுத்தமான ஒரு வேண்டுகோளை வைக்கிறேன். இக்கணத்திலிருந்து ஏன்

என்பதிலிருந்து துவக்குங்கள்.

பகுதி 1

ஏன் என்ற கேள்வியிலிருந்து தொடங்காத ஓர் உலகம்

1

உங்களுக்குத் தெரியும் என்று அனுமானித்துக் கொள்ளுங்கள்

கடுங்குளிருடன் விடிந்த அந்த ஜனவரி மாதத்தில் ஒரு நாற்பத்து மூன்று வயது நபர் தன் நாட்டின் தலைவராகப் பதவியேற்றுக் கொண்டார். அவரருகே நின்று கொண்டிருந்தவர் அவருக்கு முன்னால் அப்பதவியை வகித்திருந்த அந்த பிரபலமான ராணுவ ஜெனரல். அதற்குப் பதினைந்து வருடங்களுக்கு முன்பு, ஜெர்மனியின் முறியடிப்பில் முடிந்த அந்தப் பெரும்போரில் அந்த ஜெனரல் தன் நாட்டின் படைகளுக்குத் தலைமை ஏற்றிருந்தார். அந்த இளம் தலைவர் ரோமன் கத்தோலிக்க மத நம்பிக்கையில் வளர்க்கப்பட்டிருந்தார். ஐந்து மணிநேரம் நீடித்த அந்த அணிவகுப்புக் கொண்டாட்டத்தை அவர் ரசித்துப் பார்த்துக் கொண்டிருந்தார்.

நான் யாரைப் பற்றிப் பேசிக் கொண்டிருக்கிறேன் என்பதை நீங்கள் ஊகித்திருப்பீர்கள், சரிதானே?

ஜான் எஃப். கென்னடியைப் பற்றி நான் பேசிக் கொண்டிருப்பதாக உங்களில் பலரும் ஊகித்திருப்பீர்கள். ஆனால் நான் ஹிட்லரைப் பற்றித்தான் பேசிக் கொண்டிருந்தேன். அந்த நாள் ஜனவரி 30, 1933.

நான் இங்கு கூற வருவது இதுதான். நாம் நிறைய விஷயங்களை அனுமானித்துக் கொள்கிறோம். நமக்குக் கிடைக்கும் குறைவான அல்லது தவறான தகவல்களை வைத்துக் கொண்டு, நம்மைச் சுற்றியுள்ள உலகத்தைப் பற்றி நாம் அனுமானிக்கிறோம். நான் மேலே கூறியிருந்த விஷயம் அரைகுறையானது. உங்களில் பெரும்பாலானோர் நான் கென்னடியைப் பற்றித்தான் பேசிக் கொண்டிருக்கிறேன் என்று உறுதியாக நம்பியிருந்திருப்பீர்கள். நான் ஒரே ஒரு சிறு தகவலை அதனுடன் சேர்த்தபோது எல்லாமே மாறிவிட்டது. அந்த நாள் ஜனவரி 30, 1933 என்ற தகவல்தான் அது.

இது மிகவும் முக்கியமானது. ஏனெனில், நம்முடைய அனுமானங்கள் நம்முடைய நடத்தையின்மீது பெரும் தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகின்றன. நமக்கு என்ன தெரியும் என்று நாம் நினைத்துக் கொண்டிருக்கிறோமோ அதன் அடிப்படையில் நாம் சில தீர்மானங்களை மேற்கொள்ளுகிறோம். சில நூற்றாண்டுகளுக்கு முன்புவரைகூட, உலகம் தட்டையானது என்றே பெரும்பாலான மக்கள் நம்பிக் கொண்டிருந்தனர். அந்தத் தவறான நம்பிக்கை அவர்களுடைய நடத்தையில் பெரும் தாக்கத்தை ஏற்படுத்தியிருந்தது. அந்தக் காலகட்டத்தில் அதிகமான ஆய்வுப் பயணங்கள் நிகழ்ந்திருக்கவில்லை. ஏனெனில், தொலைதூரம் பயணித்தால் தாங்கள் பூமியின் முனையிலிருந்து கீழே விழுந்துவிடக்கூடும் என்று மக்கள் பயந்தனர். பூமி உருண்டை என்ற உண்மை வெளிப்பட்டவுடன் மக்களின் நடத்தையில் பெரும் மாற்றம் ஏற்பட்டது. உடனே மக்கள் நான்கு திசைகளிலும் பயணிக்கத்

தொடங்கினர். கடல்வழிப் பாதைகள் உருவாக்கப்பட்டன. பலதரப்பட்டப் பொருட்கள் வணிகரீதியாகப் பரிமாறிக் கொள்ளப்பட்டன. கணிதம் போன்ற புதிய யோசனைகள் சமுதாயங்களுக்கு இடையே பங்கு போட்டுக் கொள்ளப்பட்டன. அது எண்ணற்றக் கண்டுபிடிப்புகளுக்கும் முன்னேற்றங்களுக்கும் வழிவகுத்தது. ஒரு தவறான அனுமானம் களைந்தெறியப்பட்டவுடன் மனிதகுலம் வீறு கொண்டு எழுந்தது.

இப்போது, நிறுவனங்கள் எவ்வாறு உருவாக்கப்படுகின்றன, அவற்றில் தீர்மானங்கள் எவ்வாறு எடுக்கப்படுகின்றன என்பதைக் குறித்து யோசியுங்கள். ஏன் ஒரு சில நிறுவனங்கள் வெற்றியடைகின்றன, வேறு சில நிறுவனங்கள் மண்ணைக் கவ்வுகின்றன என்பதைப் பற்றி நமக்கு உண்மையிலேயே தெரியுமா அல்லது நாம் அது குறித்து அனுமானித்துக் கொள்ளுகிறோமா? ஒரு குறிப்பிட்டத் தொகையைச் சம்பாதித்தல், நிறுவனத்தில் ஒரு குறிப்பிட்ட லாபத்தை எட்டுதல், ஒரு பெரிய பதவி உயர்வை அடைதல், ஏழைகளுக்கு உணவளித்தல் போன்ற நம்முடைய இலக்குக்குளை நாம் கிட்டத்தட்ட ஒரே மாதிரிதான் அடைகிறோம். நம்மில் சிலர் அதைக் குருட்டாம்போக்காக அடையக்கூடும். ஆனால் பெரும்பாலானவர்கள் அது குறித்துத் தங்களால் முடிந்த அளவு தகவல்களைத் திரட்டி ஒரு தீர்க்கமான தீர்மானத்திற்கு வருகின்றனர். தகவலைத் திரட்டும் இந்த நடவடிக்கை முறைப்படி செய்யப்படுகிறது. சந்தை ஆய்வு மேற்கொள்ளுதல், கேள்விப் படிவங்கள் மூலமாகத் தகவல்கள் திரட்டப்படுதல் போன்றவை இதற்கான சில எடுத்துக்காட்டுகள். சில சமயங்களில் இது மேலோட்டமாகச் செய்யப்படுகிறது. நண்பர்கள் மற்றும் தெரிந்தவர்களிடம் விசாரித்தல், அறிவுரை கேட்டல், அல்லது நம்முடைய சொந்த அனுபவங்களிலிருந்து நாம் கற்றுக் கொண்ட படிப்பினைகளைப் புதிய சூழலுக்குப் பொருத்திப் பார்த்தல் போன்றவை இதற்கான சில எடுத்துக்காட்டுகள். நம்முடைய இலக்குகள் என்னவாக இருந்தாலும், நம்முடைய செயல்நடவடிக்கைகள் எப்படி இருந்தாலும், நாம் அனைவரும் தகவல்களின் அடிப்படையில் அமைந்திருக்கும் தீர்க்கமான தீர்மானத்தை எடுக்கவே விரும்புகிறோம். அதைவிட முக்கியமாக, நாம் அனைவரும் சரியான தீர்மானங்களை எடுக்கவே விரும்புகிறோம்.

நாம் எவ்வளவு அதிகமான தகவல்களைத் திரட்டினாலும் நாம் எடுக்கும் தீர்மானங்கள் அனைத்தும் சரியாக இருக்க வேண்டிய அவசியமில்லை என்பதை நாம் அறிவோம். அப்படி நாம் எடுக்கும் தவறான தீர்மானங்களின் விளைவு சில நேரங்களில்

குறிப்பிடத்தக்கதாக இருக்காது, சில நேரங்களில் அது பேரழிவை ஏற்படுத்தக்கூடும். விளைவுகள் எப்படி இருந்தாலும், இவ்வுலகைக் குறித்து நாம் வைத்திருக்கும் அனுமானங்களின் அடிப்படையிலேயே நாம் தீர்மானங்களை மேற்கொள்ளுகிறோம். ஆனால் அவை சரியாக இல்லாமல் போகலாம்.

கடந்த முறை நாம் மேற்கொண்ட ஒரு தீர்மானம் நமக்கு சாதகமாகச் சென்ற காரணத்தால் அதை நாம் மீண்டும் மேற்கொள்ளும்போது அது மீண்டும் நமக்கு சாதகமாக அமைய வேண்டிய கட்டாயமில்லை. என்னுடைய நண்பன் ஒருவன் தான் சம்பாதித்தப் பணத்தைப் பங்குச் சந்தைகளில் முதலீடு செய்வதை வழக்கமாக வைத்திருந்தான். அது சரியாகச் சென்றால், சரியான பங்குகளைத் திறமையாகத் தேர்ந்தெடுக்கும் தன்னுடைய திறமை காரணமாக அது ஏற்பட்டது என்று அவன் மார்தட்டிக் கொள்ளுவான். அதே சமயம், அந்த முதலீடு நஷ்டத்தில் முடிந்துவிட்டால், அவன் சந்தையின்மீது பழிபோடுவான். அவனுடைய வெற்றிக்கும் தோல்விக்கும் ஏதாவது ஒன்று மட்டுமே காரணமாக இருக்க முடியும்.

அப்படியானால், நம்முடைய தீர்மானங்கள் அனைத்தும் சிறப்பான விளைவுகளை ஏற்படுத்துவதை நாம் எவ்வாறு உறுதி செய்து கொள்ளுவது? அதிகமான தகவல்களும் கூடுதலான புள்ளிவிபரங்களும்தான் இதற்கான தீர்வு என்று தர்க்க அறிவு கூறுகிறது. துல்லியமாக அதைத்தான் நாம் செய்து வருகிறோம். நாம் புத்தகங்களைப் படிக்கிறோம், கருத்தரங்குகளில் கலந்து கொள்கிறோம், இணையத்தில் மேய்கிறோம், நண்பர்களிடமும் தெரிந்தவர்களிடமும் கேட்கிறோம். நாம் என்ன செய்ய வேண்டும் அல்லது எப்படி நடந்து கொள்ள வேண்டும் என்ற தீர்மானத்தை எடுப்பதற்கு அந்தக் கூடுதல் தகவல்கள் உதவும் என்பதுதான் அதற்குக் காரணம். ஏராளமான தகவல்களும் புத்திசாலித்தனமான அறிவுரைகளும் இருந்தும்கூட சில சமயங்களில் நம் தீர்மானங்கள் நாம் எதிர்பார்த்த விளைவுகளைக் கொடுப்பதில்லை. என்னுடைய முதல் கேள்விக்கு ஹிட்லர் என்று ஊகித்திருந்தவர்களுக்கு ஒரு சிறு குறிப்பு. நான் கொடுத்திருந்த தகவல்கள் இருவருக்கும் பொருந்தும். உங்களுக்கு என்ன தெரியும் என்று நீங்கள் நினைக்கிறீர்களோ அது குறித்து நீங்கள் கவனமாக இருக்க வேண்டும். தீவிர ஆய்வுகளின் அடிப்படையில் அமைந்திருந்தாலும்கூட அனுமானங்கள் தவறாகப் போகக்கூடும்.

உள்ளுணர்வுரீதியாக நாம் இதை அறிந்துள்ளோம். மலையளவு தகவல்களும் சிறப்பான அறிவுரைகளும் இருந்தும் சரியான விளைவுகள் ஏற்படவில்லை என்றால் ஏதோ ஒரு விஷயத்தை நாம்

தவறவிட்டுவிட்டோம் என்பதை நாம் புரிந்து கொள்கிறோம். பொதுவாக அது சிறிய தகவலாக இருந்தாலும் முக்கியமான ஒன்றாக இருக்கும். அப்படி நேரும்போது நாம் துவக்கிய இடத்திற்கே சென்று கூடுதலான தகவல்களைச் சேகரித்து முதலிருந்து மீண்டும் ஆரம்பிப்போம். எல்லா சமயங்களிலும் கூடுதலான தகவல்கள் உதவிகரமாக இருப்பதில்லை. குறிப்பாக, தவறான அனுமானங்களின் அடிப்படையில் நாம் காய்களை நகர்த்தியிருக்கும் பட்சத்தில். வேறு சில காரணிகளையும் நாம் கணக்கில் எடுத்துக் கொள்ள வேண்டும். தர்க்கரீதியாக அலசுகின்ற, அறிவுபூர்வமாகச் செயல்படுகின்ற, எப்போதும் தகவல் பசியோடு இருக்கின்ற நம்முடைய மூளைக்கு வெளியே அந்தக் காரணிகளை நாம் தேட வேண்டும்.

சில நேரங்களில் நம்மிடம் எந்தவிதமான தகவல்களும் இருந்திருக்காது. அல்லது நம்முன் இருந்த தகவலை அல்லது நமக்கு வழங்கப்பட்ட அறிவுரையை நாம் அலட்சியப்படுத்திவிட்டு நம் உள்ளுணர்வு காட்டிய பாதையில் நாம் சென்றிருப்போம். அப்போது நாம் எதிர்பார்த்திருந்ததைவிட அதிகச் சிறப்பான விளைவுகள் ஏற்பட்டிருக்கலாம். அறிவுபூர்வமான செயல்பாட்டிற்கும் உள்ளுணர்வுரீதியான நடவடிக்கைக்கும் இடையே நடக்கும் இழுபறிப் போராட்டம் பெருமளவுக்கு நம் தொழில்வாழ்க்கையையும் தனிப்பட்ட வாழ்க்கையையும் தீர்மானிக்கிறது. நாம் புறப்பட்ட இடத்திற்கே நாம் மீண்டும் வந்து சேர்ந்துள்ளோம். சரியான விளைவுகளை ஏற்படுத்துகின்ற, மீண்டும் மீண்டும் செயல்படுத்தத்தக்க தீர்மானங்களை எவ்வாறு மேற்கொள்ளுவது?

அமெரிக்கக் கார் தயாரிப்பு நிறுவனம் ஒன்றைச் சேர்ந்த நிர்வாகிகளின் குழு ஜப்பான் தொழிற்சாலை ஒன்றுக்கு விஜயம் செய்தபோது நடந்த சம்பவம் குறித்து ஒரு சுவாரசியமான கதை ஒன்று உள்ளது. அத்தொழிற்சாலையில் தயாரிப்புப் பணியின் கடைசிக் கட்டத்தில், அமெரிக்காவில் நடைபெறுவதைப்போலவே, அங்கும் காரின் கதவுகள் தானியங்கி முறையில் காரில் பொருத்தபடும் பணி நடந்து கொண்டிருந்தது. ஆனால் அங்கு ஏதோ ஒன்று விடுபட்டுப் போயிருந்ததாக அமெரிக்க நிர்வாகிகளுக்குத் தோன்றியது. அமெரிக்காவில் அப்பணி முடிந்தவுடன், அது சரியாகப் பொருந்தியுள்ளதா என்பதை சோதிக்க, ஒரு தொழிலாளி ஒரு மரச்சுத்தியலால் அக்கதவின் முனைகளில் தட்டிப் பார்ப்பார். ஆனால் ஜப்பானில் அந்தப் பணியில் யாரும் ஈடுபடவில்லை. அதனால் குழப்பமடைந்த அமெரிக்க நிர்வாகிகள், ஜப்பானியர்களிடம், காரின் கதவு சரியாகப் பொருந்துகிறதா என்பதைச் சரிபார்க்கும் சோதனை

எந்தக் கட்டத்தில் நடைபெறும் என்று வினவினர். ஜப்பானியர்கள் அவர்களை மேலும் கீழும் பார்த்துவிட்டு ஒரு விஷமப் புன்முறுவலுடன் இவ்வாறு பதிலளித்தனர்: “காரை வடிவமைக்கும்போதே அது சரியாகப் பொருந்துவதை நாங்கள் உறுதி செய்துவிட்டோம்.” ஒரு பிரச்சனை ஏற்பட்டு, அது குறித்து மலையளவு தகவல்களைச் சேகரித்து, அவற்றை வைத்துக் கொண்டு அப்பிரச்சனைக்கான சிறந்த தீர்வை எட்டும் முறையை அந்த ஜப்பானியக் கார் நிறுவனம் கடைபிடிக்கவில்லை. எந்த விளைவுகளைப் பெற அவர்கள் விரும்பினரோ அதை எப்படிப் பெறுவது என்பதை அவர்கள் முதலிலேயே தீர்மானித்துவிட்டனர். தாங்கள் எதிர்பார்த்திருந்த விளைவுகள் தங்களுக்குக் கிடைக்காமல் போனால், துவக்கத்தில் தாங்கள் மேற்கொண்டிருந்த தீர்மானங்கள்தான் அதற்குக் காரணம் என்பதை அவர்கள் புரிந்து வைத்திருந்தனர்.

தொழிற்சாலையைவிட்டு வெளியே வரும்போது அமெரிக்கக் கார்களும் சரி, ஜப்பானியக் கார்களும் சரி, கச்சிதமாகப் பொருந்தும் கதவுகளுடனேயே வெளியே வந்தன. ஆனால் காரின் கதவை சோதிக்க ஒரு ஆளைத் தனியாக நியமிக்க வேண்டிய தேவையும் மரச்சுத்தியலை வாங்க வேண்டிய தேவையும் ஜப்பானியர்களுக்கு இருக்கவில்லை. அதைவிட மேலாக, ஜப்பானியக் கார்களின் கதவுகள் அமெரிக்கக் கார்களின் கதவுகளைவிடக் கூடுதல் காலம் நிலைத்திருக்கக்கூடியவையாகவும் விபத்துக்களின்போது வலுவாகத் தாக்குப்பிடிக்கக்கூடியவையாகவும் இருந்தன. ஜப்பானியர்கள் அதைத் துவக்கத்திலேயே உறுதி செய்துவிட்டிருந்ததுதான் அதற்குக் காரணம். பல நிறுவனங்கள் எவ்வாறு நிர்வகிக்கப்படுகின்றன என்பதற்கு இன்று அமெரிக்கர்களின் மரச்சுத்தியல் ஒரு குறியீடாக ஆகியுள்ளது.

2

வெகுமதிகளும் தண்டனைகளும்

ஒரே விலையில், ஒரே தரத்தில், கிட்டத்தட்ட அனைத்து அம்சங்களிலும் ஒன்றுபோலவே இருக்கக்கூடிய பொருட்கள் இன்று சந்தையில் ஏராளமாக உள்ளன. முற்றிலும் புதியதொரு பொருளை நீங்கள் உருவாக்கி அதைச் சந்தையில் அறிமுகம் செய்து அதன் மூலம் ஒரு சாதகமான நிலையை அடைந்திருந்தாலும், மிஞ்சிப் போனால் ஒருசில மாதங்கள் அது தாக்குப்பிடித்தால் அதிசயம். வெகுவிரைவிலேயே வேறு ஒருவர் அதைப் போன்ற ஒன்றையோ அல்லது அதைவிட மேலான ஒன்றையோ கண்டுபிடித்துவிடுவார்.

ஒரு நிறுவனத்தில் வாடிக்கையாளர்களாக இருப்பவர்கள், ஏன் அந்நிறுவனத்தின் வாடிக்கையாளர்களாக இருக்கின்றனர் என்ற கேள்வியை அந்த நிறுவனங்களிடம் கேட்டால், தங்களுடைய பொருளின் உயர்தரம், தாங்கள் அளிக்கும் வாடிக்கையாளர் சேவை, மலிவான விலை, தங்களுடைய பொருளில் இருக்கும் சிறப்பு அம்சங்கள் போன்றவற்றை அவர்கள் சுட்டிக்காட்டுவர். அதை வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதென்றால், தங்களுடைய வாடிக்கையாளர்கள் ஏன் தங்களுடைய வாடிக்கையாளர்களாக இருக்கின்றனர் என்பது குறித்து அவர்களுக்குத் துளிகூடத் தெரியாது. இது ஒரு முக்கியமான விஷயம். தங்களுடைய வாடிக்கையாளர்கள் ஏன் தங்களுடைய வாடிக்கையாளர்களாக இருக்கின்றனர் என்பது நிறுவனங்களுக்குத் தெரியாமல் இருக்கும் பட்சத்தில், அவர்களுடைய ஊழியர்கள் ஏன் அவர்களுடைய ஊழியர்களாக இருக்கின்றனர் என்பது குறித்து அவர்களுக்குத் தெரியாமல் இருப்பதற்கான சாத்தியக்கூறு மிகவும் அதிகம்.

தங்களுடைய வாடிக்கையாளர்கள் ஏன் தங்களுடைய வாடிக்கையாளர்களாக இருக்கின்றனர் என்பது குறித்தும் தங்களுடைய ஊழியர்கள் ஏன் தங்களுடைய ஊழியர்களாக இருக்கின்றனர் என்பது குறித்தும் நிறுவனங்களுக்குத் தெரியாமல் இருக்கும் பட்சத்தில், புதிய திறமை வாய்ந்த ஊழியர்களைக் கவர்ந்திழுப்பதோ, ஏற்கனவே இருக்கும் ஊழியர்களைத் தக்கவைத்துக் கொள்ளுவதோ எவ்வாறு சாத்தியப்படும்? இன்றுள்ள தொழில் நிறுவனங்களில் பெரும்பாலானவை, எவை தங்களுடைய வணிகத்தை உந்தித் தள்ளுகின்றன என்பது குறித்தத் தவறான அல்லது முழுமையற்ற அனுமானங்களின் அடிப்படையிலேயே தங்களுடைய தீர்மானங்களை

மேற்கொள்ளுகின்றனர் என்பதுதான் இன்றைய யதார்த்தம்.

மக்களுடைய நடத்தையில் மாற்றத்தை விளைவிப்பதற்கு இரண்டு வழிகள்தான் இருக்கின்றன. ஒன்று நீங்கள் அவர்களை ஊக்குவிக்க வேண்டும். அல்லது அவர்களை உங்களுக்கு சாதாகமாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ள வேண்டும். உங்களுக்கு சாதகமாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளுவது என்பதை, எப்போதும் நியாயமற்ற முறையில் பிறரைப் பயன்படுத்திக் கொள்ளுவது என்ற பொருளில் இங்கு நான் பயன்படுத்தவில்லை. பெரிய உள்நோக்கம் எதுவுமின்றி வெகுசாதாரணமாகப் புழக்கத்தில் இருக்கும் ஓர் உத்திதான் இது. இன்னும் சொல்லப் போனால், நம்மில் பலரும் இதை நாம் இளமையாக இருந்த காலத்திலிருந்தே பயன்படுத்தி வருகிறோம். தாங்கள் விரும்பும் ஒன்றைத் தன் சகசிறுவனிடமிருந்து பெறுவதற்காக, “நான் எப்போதும் உன்னுடைய நெருங்கிய நண்பனாக இருப்பேன்,” என்று சிறுவர்கள் வாக்குறுதி வழங்குவது பரவலாகக் காணப்படும் ஒன்றுதான். ஒரு நெருங்கிய நண்பன் கிடைக்கலாம் என்ற நம்பிக்கையுடன் தன் கையில் இருக்கும் மிட்டாயை ஒரு சகசிறுவனுக்கு தானம் கொடுத்துள்ள எந்தச் சிறுவனும் இது உண்மையிலேயே வேலை செய்கிறது என்று சத்தியம் செய்வான்.

வணிகத்திலிருந்து அரசியல்வரை பிறரைப் பயன்படுத்திக் கொள்ளுதல் என்பது சர்வசாதாரணமாகக் கையாளப்படுகிறது. ஒரு விற்பனைப் பொருளின் விலையைக் குறைத்தல், தள்ளுபடி, இலவசம் போன்ற சலுகைகளை வழங்குதல், பயத்தைப் பயன்படுத்திக் கொள்ளுதல், ஆசை காட்டுதல், சகாக்களின் பரிந்துரைப்பு, புதுமையை புகுத்தப் போவதாக முழங்குதல் போன்றவை இதற்கான எடுத்துக்காட்டுகள். தங்களுடைய வாடிக்கையாளர்கள் ஏன் தங்களுடைய வாடிக்கையாளர்களாகத் தொடர்ந்து இருக்கின்றனர் என்பது குறித்துத் தெரியாமல் இருக்கும் நிறுவனங்கள், தாங்கள் விரும்பும் விளைவுகளைப் பெற, தங்களுடைய வாடிக்கையாளர்களைத் தங்களுக்கு சாதகமாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளும் உத்திகளை அளவுக்கதிகமாகப் பயன்படுத்துகின்றன. அதற்கு ஒரு வலுவான காரணம் இருக்கிறது. அந்த உத்தி மிகச் சிறப்பாக வேலை செய்கிறது என்பதுதான் அது.

விலை

ஒரு பொருளின் விலையை மாற்றியமைப்பதன் மூலம் வாடிக்கையாளர்களைத் தங்களுக்கு சாதகமாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளும் உத்தியைப் பயன்படுத்தப் பல நிறுவனங்கள்

தயங்குகின்றன என்றாலும், அது நன்றாக வேலை செய்கின்றன என்ற காரணத்தால் அதைப் பயன்படுத்தவே செய்கின்றனர். நடைமுறையில் அது மிகமிகச் சிறப்பாக வேலை செய்வதால் அதைப் பயன்படுத்த வேண்டும் என்ற சபலத்தைக் கட்டுப்படுத்திக் கொள்ளுவது அவர்களுக்கு சிரமமாக உள்ளது. நீங்கள் உங்கள் விற்பனைப் பொருளின் விலையை நன்றாகக் குறைத்தால், மக்கள் அதைக் கண்டிப்பாக வாங்குவர். குளிர்காலத் தள்ளுபடி, ஆண்டு இறுதித் தள்ளுபடி, ஆடித் தள்ளுபடி போன்றவை எவ்வளவு சிறப்பாக வேலை செய்கின்றன என்பதை நாம் கண்கூடாகப் பார்த்திருக்கிறோம்.

ஆனால் உங்களுடைய பொருளின் விலையைக் குறைப்பதில் ஒரு சிக்கலும் அடங்கியுள்ளது. அது போதை மருந்துப் பழக்கத்திற்கு ஒப்பானது. குறுகிய காலத்தில் அது பிரமாதமான விளைவுகளை ஏற்படுத்தும் என்றாலும் அதிலிருந்து விடுபடுவது கடினம். மக்கள் ஒரு பொருளைக் குறைவான விலை கொடுத்து வாங்கிப் பழகிவிட்டால், பின்னர் அதே பொருளுக்கு அவர்கள் அதிக விலை கொடுக்க முன்வர மாட்டார்கள். ஒரு நிறுவனம் போட்டியின் காரணமாகத் தன்னுடைய பொருளின் விலையை மீண்டும் மீண்டும் குறைத்துக் கொண்டே வந்தால், அதன் லாபமும் கணிசமாகக் குறைந்து கொண்டே வரும். அப்போது, லாபத்தை ஈடுகட்ட அதிகமான எண்ணிக்கையில் தங்கள் பொருளை விற்க வேண்டிய கட்டாயத்திற்கு அவர்கள் தள்ளப்படுவர். மீண்டும் பொருளின் விலையில் கைவைப்பதுதான் அதை அடைவதற்கான குறுக்குவழியாக இருக்கும்.

வால்மார்ட் இதற்கு ஒரு விதிவிலக்கு. மலிவான விலை என்ற ஒரே காரணியை வைத்து பிரம்மாண்டமான நிறுவனம் ஒன்றை அவர்கள் கட்டியெழுப்பியிருந்தனர். ஆனால் அதற்கு அவர்கள் ஒரு பெரும் விலையைக் கொடுக்க வேண்டியிருந்தது. அவர்கள் மிகப் பெரிதாக வளர்ந்துவிட்டிருந்ததால் 'மலிவான விலை' என்ற உத்தியின் எதிர்மறைத் தாக்கத்திலிருந்து அவர்களால் தப்பித்துக் கொள்ள முடிந்தது என்றாலும், எப்போதும் மலிவான விலை என்பதையே தங்களுடைய தாரக மந்திரமாக அவர்கள் வைத்திருந்ததால், அவர்கள் எண்ணற்ற அவதூறு வழக்குகளில் சிக்கிக் கொண்டனர். அதனால் அவர்களுடைய பெயருக்குக் களங்கம் ஏற்பட்டது.

விலைக் குறைப்பிற்கு நீங்கள் எப்போதும் ஒரு பெரிய விலையைக் கொடுக்க வேண்டியிருக்கும். எந்த அளவுக்கு நீங்கள் அதற்குத் தயாராக இருக்கிறீர்கள் என்பதுதான் உங்கள் முன்னுள்ள கேள்வி.

தள்ளுபடி, இலவசம் மற்றும் சலுகைகள்

ஜெனரல் மோட்டார்ஸ் நிறுவனம் ஒரு மாபெரும் இலக்கை வைத்திருந்தது. அமெரிக்கக் கார் விற்பனையில் முதலிடத்தைப் பெற்று, சந்தையின் பெரும்பகுதியை தன் கையில் வைத்திருப்பதுதான் அது. 1950களில் அமெரிக்காவில் ஜெனரல் மோட்டார்ஸ், ஃபோர்டு, கிரைஸ்லர், அமெரிக்கன் மோட்டார்ஸ் கார்ப்பரேஷன் ஆகிய நான்கே நான்கு கார் தயாரிப்பு நிறுவனங்கள் மட்டுமே வாடிக்கையாளர்கள் தேர்ந்தெடுப்பதற்கு இருந்தன. வெளிநாட்டுக் கார் நிறுவனங்கள் அமெரிக்காவிற்குள் நுழைவதற்கு முன்புவரை ஜெனரல் மோட்டார்ஸ் அங்கு கோலோச்சி வந்தது. புதிய போட்டிகள் அவர்கள் தங்கள் இலக்கை அடைவதற்குத் தடையாக நின்றன.

1990ல் அமெரிக்கக் கார் சந்தையில் 7.8 சதவீதமாக இருந்த ஜப்பானிய கார் தயாரிப்பு நிறுவனமான டொயோட்டாவின் பங்கு, 2007ல் 16.3 சதவீதமாக உயர்ந்தது. அதே காலகட்டத்தில் ஜெனரல் மோட்டார்ஸின் சந்தைப் பங்கு 35 சதவீதத்திலிருந்து 23.8 சதவீதமாகக் குறைந்தது. அதுவரை யாரும் நினைத்துக்கூடப் பார்த்திராத ஒன்று 2008ல் நிகழ்ந்தது. அமெரிக்கர்கள் அமெரிக்காவில் தயாரான கார்களைவிட அதிக எண்ணிக்கையில் வெளிநாட்டுக் கார்களை வாங்கினர்.

ஜப்பானிய நிறுவனங்களின் கடும் போட்டியின் காரணமாகச் சுருங்கிக் கொண்டிருந்த தங்களுடைய சந்தையைக் கட்டுப்படுத்த, அமெரிக்கக் கார் தயாரிப்பு நிறுவனங்கள் தள்ளுபடிகளை வாரி இறைக்கத் தொடங்கின. ஜெனரல் மோட்டார்ஸ் தங்களுடைய கார்களையும் லாரிகளையும் வாங்கிய வாடிக்கையாளர்களுக்கு 500 முதல் 7000 டாலர்கள்வரை தள்ளுபடி வழங்கியது. இந்த உத்தி வெகு காலம் பலனளித்தது. ஜெனரல் மோட்டார்ஸ் கார்களின் விற்பனை மீண்டும் அதிகரிக்கத் தொடங்கியது.

இது நீண்ட காலம் நீடித்தக் காரணத்தினால் ஜெனரல் மோட்டார்ஸின் லாபம் கடுமையாக பாதிக்கப்பட்டது. 2007ம் ஆண்டுவாக்கில், இந்தத் தள்ளுபடியின் காரணமாக ஜெனரல் மோட்டார்ஸ் ஒரு காருக்கு 729 டாலர்கள் நஷ்டம் அடைந்து கொண்டிருந்தது. இனியும் தன்னால் இதைத் தொடர முடியாது என்பதை உணர்ந்த ஜெனரல் மோட்டார்ஸ், தள்ளுபடியின் அளவைக் குறைத்துக் கொண்டது. உடனடியாக அதன் விற்பனை சரியத் தொடங்கியது. தள்ளுபடி இல்லையா, வாடிக்கையாளர்களும் இல்லை. இது வாகனத் தயாரிப்பு நிறுவனங்களே வாடிக்கையாளர்களுக்குக் கற்றுக் கொடுத்த ஒரு போதைப் பழக்கம். முழு விலை என்ற ஒன்று கிடையாது என்கின்ற எதிர்பார்ப்பை அவர்கள் வாடிக்கையாளர்களிடம்

தோற்றுவித்திருந்தனர்.

"இரண்டு வாங்கினால் ஒன்று இலவசம்," எனும் விளம்பரமோ அல்லது, "உள்ளே இலவச பொம்மை உள்ளது," என்ற அறிவிப்போ, விற்பனையாளர்கள் வாடிக்கையாளர்களைத் தங்களுக்கு சாதகமாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளும் உத்திகள்தாம் என்பதை நம்மில் பலரும் உணருவதில்லை. அடுத்த முறை ஒரு டிஜிட்டல் கேமரா வாங்க நீங்கள் கடைக்குச் செல்லும்போது எது உங்கள் முடிவைத் தீர்மானிக்கிறது என்பதை கவனியுங்கள். நீங்கள் விரும்பியிருக்கும் அம்சங்களுடன் மூன்று நான்கு கேமராக்கள் கண்டிப்பாக அந்தக் கடையில் இருக்கும். அதில் ஒன்று இலவச மெமரி கார்டு அல்லது இலவச பேக் ஒன்றை அளிக்கலாம். மற்ற அம்சங்கள் சமமாக இருக்கும்பட்சத்தில், நீங்கள் அதை நோக்கிச் சாய்வதற்கான வாய்ப்புகள் அதிகம். ஒரு நிறுவனம் இன்னொரு நிறுவனத்துடன் வணிகம் செய்யும்போது இப்படி வழங்கப்படும் சலுகைகள் 'மதிப்புக் கூட்டுதல்' என்று அழைக்கப்படுகின்றன.

சில்லறை விற்பனைத் துறையில், வாடிக்கையாளர்களைத் தங்களுக்கு சாதகமாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளுகின்ற இப்படிப்பட்ட சலுகைத் திட்டங்கள் மிகவும் சாதாரணம். அதில் சில திட்டங்கள் சூழ்ச்சிகரமாக வடிவமைக்கப்பட்டிருக்கும். அவர்கள் அறிவித்திருக்கும் சலுகைகளைப் பெறும் முறை வேண்டுமென்றே சிக்கலானதாகவும் அசௌகரியமானதாகவும் இருக்கும். அதன் காரணமாக, பலர் தாங்கள் வாங்கியுள்ள பொருளுக்குத் தள்ளுபடி விலைக்கு பதிலாக முழு விலையையும் கொடுத்திருப்பர்.

சில நிறுவனங்கள், தள்ளுபடியைப் பெறுவதற்கு நீங்கள் ஒரு குறிப்பிட்டப் படிவத்தைப் பூர்த்தி செய்து அதன் பில்லையும் வேறு சிலவற்றையும் அவர்களுக்கு அனுப்பி வைக்க வேண்டும் என்று நிபந்தனை விதிக்கும். அதில் நீங்கள் ஏதாவது ஒரு சிறு தவறு செய்தாலோ அல்லது எதையாவது குறிப்பிடத் தவறிவிட்டாலோ அவ்வளவுதான். உங்கள் தள்ளுபடியை அவர்கள் ஏப்பம் விட்டுவிடுவார்கள். நிறைய வாடிக்கையாளர்கள் தள்ளுபடிக்கு விண்ணப்பிக்கக்கூட மாட்டார்கள் என்பதையும் அந்த நிறுவனங்கள் கணக்கில் எடுத்துக் கொள்ளும்.

நிறுவனங்களைப் பொருத்தவரை இது குறுகியகாலப் பயன்களை அவர்களுக்குக் கொண்டு வரும். ஏனெனில், அப்பொருளை வாங்க வேண்டும் என்ற முடிவை எடுக்க வாடிக்கையாளர்களைத் தூண்டியதே அவர்கள் அறிவித்திருந்த அந்தச் சலுகைதான். ஆனால் அப்படி வாங்கியிருக்கும் வாடிக்கையாளர்களில் 40 சதவீதத்தினர், அந்தத்

தள்ளுபடியை உண்மையில் பெறுவதில்லை.

சில்லறை விற்பனையாளர்களின் இந்தத் தில்லுமுல்லுகளைக் கட்டுப்படுத்த அரசாங்கம் எடுத்த நடவடிக்கைகள் எதிர்பார்த்த வெற்றியைப் பெறவில்லை. வாடிக்கையாளர்களைத் தங்களுக்கு சாதகமாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளும் உத்தியில் இது தலையாயது. ஆனால் இதற்கு அந்த நிறுவனங்கள் என்ன விலை கொடுக்கப் போகின்றன?

பயம்

ஒருவர் தன் பேன்ட் பாக்கெட்டுக்குள் ஒரு வாழைப்பழத்தை வைத்துக் கொண்டு அது துப்பாக்கி என்று மிரட்டி ஒரு வங்கியைக் கொள்ளயடிக்க முயன்று பிடிபட்டால், அவரை ஆயுதக் கொள்ளை வழக்கில்தான் உள்ளே தள்ளுவார்கள். அவரது வெற்று மிரட்டலால் யாருக்கும் காயம் ஏற்பட்டுவிடும் அபாயம் இல்லாதிருந்தபோதும், அந்தத் திருடன் தன்னிடம் இருந்தது ஒரு துப்பாக்கி என்று உங்களை நம்ப வைத்திருந்த காரணத்தினால் சட்டம் அவனை ஓர் ஆயுதக் கொள்ளைக்காரனாகத்தான் பார்க்கும்.

மக்களைத் தங்களுக்கு சாதகமாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளப் பயன்படுத்தும் உத்திகளில் பயத்தை உருவாக்குதல் குறிப்பிடத்தக்க இடத்தைப் பெற்றுள்ளது. தன் நிறுவனத்திற்குப் பொருட்களை வாங்க வேண்டிய பொறுப்பில் உள்ள ஒரு நபர் ஒரு பொருளை ஒரு பிரபலமான நிறுவனத்திலிருந்து வாங்குவதற்கு பதிலாக ஒரு சிறிய நிறுவனத்திலிருந்து வாங்க பயப்படுவார். அது சிறப்பாகவும் நல்ல விலையிலும் இருந்தாலும்கூட அவருக்குத் தயக்கம் இருக்கும். அது சரியாக வேலை செய்யவில்லை என்றால் தன் வேலை பறி போய்விடக்கூடும் என்ற அச்சம்தான் அதற்குக் காரணம்.

பயம் இருக்குமிடத்தில் உண்மைக்கு வேலை இருக்காது. பயம் நம்முள் உடலியல்ரீதியாக ஆழமாகப் பதிந்து போயுள்ள ஓர் உணர்வாக இருப்பதால், அதைத் தகவல்கள் மற்றும் புள்ளிவிபரங்களைக் கொண்டு விரட்டுவது இயலாத காரியம். தீவிரவாதம் இப்படித்தான் வேலை செய்கிறது. ஒரு தீவிரவாதியால் தாங்கள் தாக்கப்படுவதற்கான புள்ளியல்ரீதியான சாத்தியக்கூறைக் காட்டிலும் அது குறித்த பயம்தான் மக்களை அதிகமாக ஆட்டுவிக்கிறது.

தாங்கள் விரும்பியதை சாதித்துக் கொள்ளுவதை பயம் சாத்தியமாக்கினாலும் பெரும்பாலான சமயங்களில் அது கொடிய காரியங்களுக்குப் பயன்படுத்தப்படுவதில்லை. நம் குழந்தைகளை வளர்க்க நாம் பயத்தைப் பயன்படுத்துகிறோம். நற்பண்புகளைப்

பேணிக் காக்க நாம் பயத்தைப் பயன்படுத்துகிறோம். பொதுநலக் காரியங்களில் பயம் தாராளமாகப் பயன்படுத்தப்பட்டு வருகிறது. குழந்தைகள் பாதுகாப்பு, எய்ட்ஸ் நோய் குறித்த விழிப்புணர்வு, கார்களில் இருக்கை பெல்ட்களை போட்டுக் கொள்வதற்கான தேவை போன்றவை அதற்கான எடுத்துக்காட்டுகள். 1980களில் அமெரிக்கத் தொலைக்காட்சியில், பருவ வயதினர் போதை மருந்துகளுக்கு அடிமையாவதைத் தடுக்கும் நோக்கத்துடன் ஒளிபரப்பப்பட்ட பொதுநல விளம்பரம் ஒன்று இவ்வாறு இருந்தது. வெள்ளை வெளேர் என்று இருக்கும் ஒரு கோழிமுட்டையை ஒருவர் தூக்கிக் காண்பித்துவிட்டு, "இதுதான் உங்கள் மூளை," என்று கூறுவார். பின் அவர் அதை உடைத்து ஒரு தோசைக் கல்லில் ஊற்றுவார். அது அதில் விழும். அப்போது அதில் ஊற்றப்பட்டிருக்கும் எண்ணை நாலாபக்கமும் தெரிக்கும். தொடர்ந்து அவருடைய குரல் இவ்வாறு முழங்கும்: "போதை மருந்துக்கு அடிமையான மூளை இது . . . நீங்கள் ஏதாவது கேட்க விரும்புகிறீர்களா?"

போதை மருந்து குறித்துப் பருவ வயதினரைப் பயமுறுத்தும் இன்னொரு விளம்பரம் இப்படி எச்சரித்தது: "கோக்கெயின் உங்களைக் கவர்ச்சிகரமான ஒருவராக ஆக்காது . . . பிணமாகத்தான் ஆக்கும்!"

அரசியல்வாதிகள், தங்களுடைய எதிராளிகள் வரியை உயர்த்துவார்கள் என்றோ காவல்துறைக்கு ஒதுக்கப்படும் பணத்தைக் கணிசமாகக் குறைத்துவிடுவார்கள் என்றோ கூறும்போது அவர்கள் மக்கள் மனத்தில் பயத்தை விதைக்க முனைகின்றனர். அதேபோல, ஒரு தொலைக்காட்சி நிறுவனம், நீங்கள் அன்றைய இரவு பதினொரு மணிக்கு ஒரு நிகழ்ச்சியைக் காணத் தவறினால் உடல்நலம் அல்லது பாதுகாப்புக் குறித்த ஒரு முக்கியமான தகவலை நீங்கள் தவறவிட்டுவிடுவீர்கள் என்று உங்களை எச்சரிக்கும்போதும் அவர்கள் உங்கள் மனத்தில் பயத்தைத் தூவத்தான் முயற்சிக்கின்றனர். தொழில் நிறுவனங்களும் தங்கள் இலக்கை அடைய பயத்தைப் பயன்படுத்தத் தயங்குவதில்லை. நீங்கள் ஒரு பொருளையோ அல்லது சேவையையோ வாங்கவில்லை என்றால் உங்களுக்கு மோசமான விஷயம் ஒன்று நிகழக்கூடும் என்று அவர்கள் கூறாமல் கூறுவர்.

"முப்பத்தாறு விநாடிகளுக்கு ஒருமுறை யாரோ ஒருவர் மாரடைப்பால் மரணமடைந்து கொண்டிருக்கிறார் என்பது உங்களுக்குத் தெரியுமா?" என்று எச்சரிக்கிறது உள்ளூர் இதயநோய் மருத்துவர் ஒருவரின் விளம்பரம். "காலம் கடந்துவிடுவதற்கு முன்பு ஓர் ஆயுட்காப்பீட்டை வாங்கிவிடுங்கள்," என்று ஆயுள் காப்பீட்டு நிறுவனர் எச்சரிப்பதை நாம் எல்லோரும் பார்த்திருப்போம்.

ஒரு பொருளை நீங்கள் வாங்காவிட்டால், அதன் விளைவுகளை நீங்கள் சந்திக்க நேரிடும் என்று யாராவது உங்களை பயமுறுத்தும்போது அவர்கள் உங்கள் நெற்றிப் பொட்டுக்கு அருகே ஒரு துப்பாக்கியை வைத்து அச்சுறுத்துகின்றனர் என்றுதான் அதை எடுத்துக் கொள்ள வேண்டும். அது வெறும் வாழைப்பழமாகக்கூட இருக்கலாம். ஆனால் எப்படிப் பார்த்தாலும் அது வேலை செய்கிறது என்பதுதான் இங்கு முக்கியம்.

ஆசை காட்டுதல்

மோசமான ஒன்றிலிருந்து விலக பயம் நம்மை ஊக்குவிக்கும் என்றால், ஆசை காட்டும் உத்தி, நாம் விரும்பும் ஒன்றை அடைவதற்காக ஒரு பொருளை வாங்குவதற்கு நம்மைத் தூண்டும். "மெல்லிய இடையை அடைய இந்த உடற்பயிற்சிக் கருவியைப் பயன்படுத்துங்கள்," அல்லது "ஆறு வாரங்களில் உங்களால் பணக்காரராக ஆக முடியும்!" போன்ற முழக்கங்கள் ஒருவரை ஆசை காட்டி அவரைத் தங்களுக்கு சாதகமாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளும் உத்திகளில் சில. நாம் விரும்பும் பொருளை நாம் வாங்கும்படி செய்யவோ அல்லது நாம் எப்படி இருக்க விரும்புகிறோமோ அப்படி நாம் ஆகவோ உதவுகின்ற எதையாவது வாங்க வைக்க அவை நம்மைத் தூண்டுகின்றன.

இவை வெளிப்பார்வைக்கு நேர்மறையானவைபோலத் தோன்றினாலும், சுயகட்டுப்பாடு இல்லாதவர்கள், பாதுக்காப்பின்றி இருப்பதாக உணருகின்றவர்கள், தங்களுடைய கனவைத் தங்களால் ஒருக்காலும் தங்களுடைய சொந்த முயற்சியின் மூலம் அடைய முடியாது என்று நம்புகின்றவர்கள் போன்றவர்களிடம்தான் இது எடுபடும். ஆரோக்கியமான வாழ்க்கைமுறையைக் கடைபிடித்து வருகின்ற, உடற்பயிற்சி செய்வதை வழக்கமாக்கிக் கொண்டிருக்கின்ற ஒருவரிடம், "உடல் எடையைக் குறைக்க ஆறு வழிகள்," எனும் அறைகூவல் எடுபடாது. தாங்கள் விரும்பும் உடலை அடையப் பல உணவுமுறைகளை முயன்று பார்த்தவர்கள் பற்றிய கதைகளுக்கு ஒருபோதும் பஞ்சமிருக்காது. அவர்கள் எந்தத் திட்டத்தை முயன்றாலும் அது கண்டிப்பாகத் தொடர்ச்சியான உடற்பயிற்சியையும் சரிவிகித உணவையும் வலியுறுத்தாமல் இருக்காது. அதாவது, சுயகட்டுப்பாடு இருக்க வேண்டும். ஜனவரி மாதத்தில் உடற்பயிற்சி மையங்களின் உறுப்பினர் சந்தா 12 சதவீதம் அதிகரிக்கும் என்றாலும் வருடக் கடைசிவரை தொடர்ந்து அங்கு செல்லுபவர்கள் மிகக் குறைவாகவே இருப்பர். ஆசை காட்டுதல் உங்களுடைய நடத்தையில் மாற்றத்தை விளைவிக்கக்கூடும் என்றாலும் அவற்றால் நீண்டகாலத்திற்கு அதைத்

தக்க வைத்துக் கொள்ள முடியாது.

பெரிய மற்றும் சிறிய நிறுவனங்களைச் சேர்ந்த மேலாளர்கள் தாங்கள் விரும்பும் விளைவுகளைக் கொண்டுவருவதற்காக அறிவுரையாளர்களை அணுகுவர், சில அமைப்புமுறைகளை நிறுவுவர். பெரும்பாலான சமயங்களில் அமைப்புமுறைகளில் ஏதும் கோளாறு இருக்காது. அதைத் தொடர்ந்து நிர்வகித்து வருவதில்தான் சவால் இருக்கும்.

நிர்வாக அறிவுரையாளராகத் தொழில் புரிந்து வரும் என்னுடைய தோழி ஒருத்தியை, பல கோடிகள் புரளும் ஒரு நிறுவனம் தன்னுடைய இலக்குகளை அடைய உதவக் கேட்டுக் கொண்டது. பிரச்சனை எதுவாக இருந்தாலும், அந்த நிறுவனத்தில் பணியாற்றி வந்த மேலாளர்கள், அதற்கு நீண்டகாலத் தீர்வுகளைக் காணுவதற்கு பதிலாக, விரைவான, மலிவான, குறுகியகாலத் தீர்வையே எப்போதும் நாடினர் என்று அவர் தெரிவித்தார். ஒன்று மாற்றி ஒன்று என்று பல உடல் எடைக் குறைப்புத் திட்டங்களை முயற்சிக்கும் நபரைப்போலவே முதல் முறையிலேயே சரியான தீர்வுகளை எட்ட அவர்கள் முயலவில்லை. அதே பிரச்சனைக்கு இரண்டாவது முறை பணத்தையும் நேரத்தையும் செலவிட அவர்கள் தயாராக இருந்தனர்.

சகாக்களின் பரிந்துரைப்பு

“ஐந்து பல் மருத்துவர்களில் நான்கு பேர் டிரைடென்ட் சூயிங்கம்மை விரும்புகின்றனர்,” என்று முழங்கும் ஒரு விளம்பரம், இந்தப் பொருளைப் பயன்படுத்திப் பார்க்க உங்களைத் தூண்டுகிறது. “ஏற்கனவே பத்து லட்சம் திருப்தியான வாடிக்கையாளர்கள் உள்ளனர். அது நாளுக்கு நாள் பெருகிக் கொண்டே போகிறது,” என்று இன்னொரு விளம்பரம் பெருமையடித்துக் கொள்ளுகிறது. தங்களுடைய பொருளை ஏராளமான மக்கள் பயன்படுத்திக் கொண்டிருக்கின்றனர் என்றோ அல்லது சில வல்லுனர்கள் பரிந்துரைக்கின்றனர் என்றோ நிறுவனங்கள் கூறும்போது, அவர்கள் விற்பனை செய்து கொண்டிருக்கும் பொருள் மேலானதாக இருக்கும் என்று மக்கள் நம்பத் தலைப்படுகின்றனர். இந்த உத்தி வெற்றிகரமாக வேலை செய்கிறது. ஏனெனில், பெரும்பாலான மக்களுக்கு அல்லது வல்லுனர்களுக்கு நம்மைவிட அதிகமாகத் தெரிந்திருக்கும் என்று நாம் நம்புகிறோம். வல்லுனர்கள் கூறுவது சரியாக இருக்கும் என்பதைவிட நாம் நினைத்திருப்பது தவறாக இருக்கக்கூடும் என்று நாம் பயப்படுகிறோம்.

பிரபலமானவர்களின் பரிந்துரைப்பும் இதில் சேர்த்துக் கொள்ளப்படுகிறது. “அவரே அதைப் பயன்படுத்தும்போது, அது

கண்ணடிப்பாகச் சிறப்பாகத்தான் இருக்க வேண்டும்," என்ற ரீதியில் நம் சிந்தனை ஓடுகிறது. பிரபல கோல்ஃப் வீரரான டைகர் உட்ஸ், நைக்கி கோல்ஃப் பொருட்களைப் பரிந்துரைப்பது நமக்கு அர்த்தம் உள்ளதாகத் தெரிகிறது. கோல்ஃப் பொருட்களின் சந்தையில் நைக்கி வெற்றிகரமாக நுழைய அது உண்மையிலேயே கைகொடுத்தது என்பது தனிக் கதை. ஆனால் அதே டைகர் உட்ஸ், ஜெனரல் மோட்டார்ஸ் கார், கடனட்டை, உணவுப் பொருட்கள் என்று சகட்டு மேனிக்குப் பலவற்றையும் பரிந்துரைக்கிறார். பிரபல கைக்கடிகார நிறுவனமான டாக் ஹோயர், கோல்ஃப் விளையாடுபவர்களுக்கென்றே ஒரு பிரத்தியேகக் கைக்கடிகாரத்தைத் தயாரித்துள்ளதாக டைகர் உட்ஸை வைத்து ஒரு விளம்பரத்தை வெளியிட்டது. அக்கைக்கடிகாரம் கடுமையான அழுத்தத்தைத் தாங்கக்கூடியது என்று அறிமுகப்படுத்தப்பட்டது. டைகர் உட்ஸ் அதைப் பரிந்துரைப்பதால் அது சிறப்பான ஒன்றாகத்தான் இருந்தாக வேண்டும் என்று நாம் அனுமானிக்கிறோம். நாம் பிரபலமானவர்களைப்போல இருக்க வேண்டும் என்று நாம் ஆசைப்படுவதால், அது நம்மைக் கவருவதில் வியப்பில்லை. இதற்குச் சிறந்த எடுத்துக்காட்டு, விளையாட்டு வீரர்கள் பருகும் பானமான கேட்டோரேடு. அந்த நிறுவனம் மைக்கேல் ஜோர்டனை வைத்து வெளியிட்ட, "நான் மைக்கைப்போல இருக்க ஆசைப்படுகிறேன்," என்ற விளம்பரம், "நான் இந்தப் பானத்தைக் குடித்தால் மைக்கேல் ஜோர்டனைப்போல வளருவேன்," என்ற எண்ணத்தைப் பருவ வயதினரிடம் தோற்றுவித்தது. ஆனால் பிரபலங்கள் பங்கு பெறும் வேறு பல விளம்பரங்களில் இப்படிப்பட்டத் தொடர்புகள் ஏதும் கிடையாது.

இந்த உத்தி இளைஞர்களை மட்டும் நோக்கிப் பாய்வதில்லை. அலுவலகப் பொருள் ஏதாவது ஒன்றை நம் தலையில் கட்டத் துடிக்கும் விற்பனைப் பிரதிநிதியை நாம் அனைவரும் கண்டிப்பாக சந்தித்திருப்போம். நம்முடைய போட்டியாளர்களில் 70 சதவீதத்தினர் தன்னுடைய விற்பனைப் பொருளைப் பயன்படுத்துவதாக அவர் கூறுவார். அதனால் நீங்களும் அதை முயன்று பார்த்தால் என்ன என்பது அவரது வாதமாக இருக்கும். அந்த 70 சதவீதத்தினரும் வடிகட்டிய மடையர்களாக இருந்திருந்தால்? அல்லது அவர்களுக்கு என்னைவிட மலிவான விலை கூறப்பட்டிருந்தால்? இந்த அணுகுமுறைக்குப் பின்னால் ஒரே ஒரு காரணம்தான் உண்டு. உங்கள்மீது முடிந்த அளவு அழுத்தத்தைப் பிரயோகித்து உங்களை அப்பொருளை வாங்க வைப்பதுதான் அது. அதாவது, ஏதோ ஒன்றை நீங்கள் தவறவிட்டுள்ளதுபோல உங்களை உணர வைப்பது அல்லது ஒரு

குறிப்பிட்ட விஷயத்தை உங்களைத் தவிர மற்றவர்கள் அனைவரும் அறிந்து வைத்துள்ளனர் என்று உங்களை நம்ப வைப்பதுதான் அதன் நோக்கம். ஊரோடு ஒத்து வாழ வேண்டும், சரிதானே?

என் தாயார் என்னிடம், "உன் நண்பர்கள் அடுப்பில் தலையை விட்டால், நீயும் விடுவாயா?" என்று கேட்பார். துல்லியமாக அப்படிச் செய்வதற்கு மைக்கேல் ஜோர்டனுக்கும் டைகர் உட்ஸுக்கும் கொள்ளை கொள்ளையாகப் பணம் கொடுக்கப்பட்டால், அது எல்லோரும் பின்பற்றுகின்ற ஒரு நவீன பாணியாக ஆகிவிடும் என்பது வருத்தத்திற்குரிய விஷயம்.

நவீனம் அல்லது புதுமை

கடும் போட்டி நிலவுகின்ற அலைபேசிச் சந்தையில், 2004ல் மோட்டோரோலா நிறுவனம் ஒரு புதிய அலைபேசியை அறிமுகம் செய்து, "இது வடிவமைப்பிலும் தொழில்நுட்பத்திலும் முற்றிலும் புதுமையான ஒன்று. இதில் பயன்படுத்தப்பட்டுள்ள அலுமினியம் விமானத்தில் பயன்படுத்தப்படுகின்ற ஒன்று. ஆன்டெனா இதில் வெளியே தெரியாது. இதன் தடிமன் வெறும் 13.9 மில்லிமீட்டர்தான்," என்று முழங்கியது. அதன் பெயர் ரேசர்.

அது சிறப்பாக வேலை செய்தது. அதை வாங்க லட்சக்கணக்கானோர் முண்டியடித்தனர். அது தங்களிடம் இருப்பதைப் பிரபலங்கள் பெருமையாகக் காட்டிக் கொண்டனர். ஒன்றிரண்டு நாட்டு பிரதமர்கள்கூட அதில் பேசிக் கொண்டிருந்தது மற்றவர்களின் பார்வைக்கு வந்தது. அதன் விற்பனை எண்ணிக்கை ஐந்து கோடியைக் கடந்தது. ஆனாலும் சிலர் அது ஒன்றும் பெரிய வெற்றியல்ல என்று விவாதிக்கக்கூடும். அப்போது அதன் முதன்மை நிர்வாகியாக இருந்த எட் ஸான்டர், "இது முற்றிலும் புதுமையானதொரு தயாரிப்பு. அலைபேசித் துறையில் வருங்காலத்தில் எப்படிப்பட்டப் படைப்புகள் வர வேண்டும் என்பதற்கான வெள்ளோட்டம் இது," என்று ரேசர் அலைபேசி குறித்துப் பெருமையாகப் பேசினார். அது அந்த நிறுவனத்திற்குப் பெரும் லாபத்தை சம்பாதித்துக் கொடுத்தது. அது ஒரு மிகப் பெரிய புதுமையான படைப்பாகக் கருதப்பட்டது. அது உண்மைதானா?

நான்கு வருடங்களுக்கு உள்ளாக எட் ஸாண்டர் அந்த நிறுவனத்திலிருந்து தூக்கியெறியப்பட்டார். பங்குச் சந்தையில் அந்த நிறுவனத்தின் பங்கு ரேசர் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டபோது இருந்த விலையில் பாதி விலைக்கு விற்றுக் கொண்டிருந்தது. அதன் போட்டியாளர்கள் அதைவிடப் புதுமையான பொருட்களைப் படைத்து

ரேசரை எளிதாகக் கடந்து சென்றுவிட்டனர். மோட்டோரோலா மீண்டும் பத்தோடு பதினொன்றாக மற்றொரு அலைபேசித் தயாரிப்பு நிறுவனமாக மாறி, சந்தையில் தள்ளாடத் தொடங்கியது. அவர்களுக்கு முன்பு இருந்த ஏராளமானவர்களைப்போலவே மோட்டோரோலாவைச் சேர்ந்தவர்களும் நூதனத்தைப் புதுமை என்று கருதிக் குழம்பிவிட்டனர்.

உண்மையான புதுமை என்பது ஒரு துறையையே அல்லது ஒரு சமுதாயத்தையே ஒட்டுமொத்தமாக மாற்றக்கூடிய வல்லமை படைத்தது. மின்சார விளக்கு, மைக்ரோவேவ் அடுப்பு, ஃபேக்ஸ் இயந்திரம், ஐடியூன் போன்ற புதுமைக் கண்டுபிடிப்புகள், நாம் வணிகம் செய்யும் முறையையும் நாம் வாழும் முறையையும் மாற்றின. ஐடியூனைப் பொருத்தவரை, அது இசைத் துறையைப் புரட்டிப் போட்டு அதன் வணிக முறையை மறுபரிசீலிப்பிற்கு உள்ளாக்கியது. அலைபேசியில் கேமராவைப் புகுத்தியது புதுமை கிடையாது. ஒரு நல்ல அம்சத்தை அதில் சேர்த்த ஒரு செயல் அது, அவ்வளவுதான். அது ஒட்டுமொத்தத் துறையை அதிர வைக்கவில்லை. இந்தப் புதிய வரையறையை வைத்துப் பார்த்தால், மோட்டோரோலாவின் ரேசர் அலைபேசியானது, உலோகத்தில் அமைக்கப்பட்டிருந்த கூடு, மறைவான ஆன்டெனா, சப்பையான விசைப்பலகை, மிக மெல்லிய வடிவமைப்பு ஆகிய பல புதிய அம்சங்களை அடக்கியிருந்த ஒரு புதிய அலைபேசி மட்டும்தான். அதைப் புரட்சிகரமான புதுமைப் படைப்பு என்று வர்ணிக்க முடியாது. மக்களைப் பரவசப்படுத்திய பளபளப்பான ஒரு புதிய அலைபேசியை மோட்டோரோலா வெற்றிகரமாகக் கண்டுபிடித்திருந்தது. அதைவிட அதிகக் கவர்ச்சிகரமான இன்னொரு புதிய அலைபேசி கண்டுபிடிக்கப்படும்வரை அது தாக்குப்பிடித்தது. அவர்கள் தங்கள் பொருளை வித்தியாசப்படுத்திக் கொள்ள அந்தப் புதிய அம்சங்களை ரேசரில் சேர்ந்திருந்தனர். அதை மோசம் என்று கூறி ஒதுக்கித் தள்ளிவிட முடியாது. அதே சமயம், நீண்டகால நோக்கில் மதிப்பு வாய்ந்த ஒன்று என்று அதைக் கூற இயலாது. நூதனம் விற்பனையைத் தூண்டி அதைப் பன்மடங்காகப் பெருக்கும் என்பதில் சந்தேகம் இருக்க முடியாது. ரேசர் அதை நிரூபித்திருந்தது. ஆனால் அதன் தாக்கம் நீண்டகாலம் நிலைக்கவில்லை. ஒரு நிறுவனம் அடிக்கடி நூதனமான அம்சங்களை அறிமுகப்படுத்திக் கொண்டே இருந்தால், விலையைக் குறைத்துக் கொண்டே இருக்கும்போது நிறுவனங்கள் சந்தித்த நிலைமையையே அவர்களும் சந்திக்க நேரிடும்.

1970களில் இரண்டே இரண்டு விதமான கோல்கேட் பற்பசைகள் மட்டுமே இருந்தன. அத்துறையில் போட்டி அதிகரிக்கத் தொடங்கியவுடன் கோல்கேட்டின் விற்பனை கீழிறங்கத் தொடங்கியது.

அதனால் கோல்கேட் ஒரு புதிய அம்சத்துடன்கூடிய ஒரு புதிய பற்பசையை அறிமுகப்படுத்தியது. முதலில் ஃபுளோரைடு. அடுத்து இன்னொன்று. அதற்கடுத்து மற்றுமொன்று. பற்காரையைக் கட்டுப்படுத்தும் பொருள். பற்களைப் பளிச்சென்று வெள்ளையாக்கும் பொருள். இரண்டு வண்ணங்களில் வெளிவரும் பற்பசை. இப்புதிய அம்சங்கள் ஒவ்வொன்றும் விற்பனையை உயர்த்தின. ஆனால் அது குறுகிய காலம்வரையே நீடித்தது. அதனால் இந்தப் போக்கு தொடர்ந்து கொண்டே இருந்தது. கோல்கேட் எத்தனை விதமான பற்பசைகளைத் தயாரிக்கிறது என்பது உங்களுக்குத் தெரியுமா? முப்பத்திரண்டு. குழந்தைகளுக்கென்று பிரத்தியேகமாகத் தயாரிக்கப்படும் நான்கு பற்பசைகள் அந்தக் கணக்கில் வராது. ஒரு நிறுவனம் ஒரு நூதனமான அம்சத்தை அறிமுகப்படுத்தினால், அவர்களுடைய போட்டியாளர்கள் என்ன செய்வர்? அவர்களும் அதே அம்சத்தைக் கொண்டிருக்கும் பொருட்களை அறிமுகப்படுத்துவர். இங்கும் அதுதான் நிகழ்ந்தது. மக்கள் தேர்ந்தெடுப்பதற்கு இன்று டஜன் கணக்கில் விதவிதமான பற்பசைகள் இருக்கின்றன. ஆனால் 1970களை ஒப்பிடுகையில் இன்று அமெரிக்கர்கள் அதிகமாகத் தங்கள் பற்களைத் துலக்குகின்றனர் என்பதற்கு ஆதரவான புள்ளிவிபரங்கள் எதுவும் இல்லை. இந்தப் 'புதுமைக்' கண்டுபிடிப்புகளின் காரணமாக எது உங்களுக்கு ஏற்றப் பற்பசை என்பதைக் கண்டுபிடிப்பது இன்று கிட்டத்தட்ட இயலாத காரியமாகிவிட்டது. எந்த அளவுக்கு பற்பசைகளின் எண்ணிக்கை உயர்ந்திருக்கிறது தெரியுமா? கோல்கேட் நிறுவனம், "உங்களுக்கு ஏற்றப் பற்பசையை தேர்ந்தெடுக்க உங்களுக்கு உதவி தேவையா?" என்ற கேள்வியுடன் உங்களுக்கு உதவ, தன் இணையத்தளத்தில் ஓர் இணைப்பை உருவாக்கும் அளவு அது அதிகரித்துள்ளது. நிலைமை இப்படி இருந்தால், ஒரு கடைக்குப் போய் நம்மால் எப்படி நமக்கு ஏற்ற ஒரு பற்பசையைத் தேர்ந்தெடுக்க முடியும்?

புதுமை என்ற பெயரில் நிறுவனங்கள் அறிமுகப்படுத்தும் பொருட்கள் உண்மையில் மற்றொரு நூதனமான அம்சம் மட்டுமே. இது எல்லாத் துறைகளிலும் பரவிப் படர்ந்துள்ளது. இது வேலை செய்கிறது என்றாலும் வாடிக்கையாளர்களைத் தக்கவைத்துக் கொள்ளும் உத்தியாக இது இருப்பதில்லை.

மக்கள் கண்டிப்பாகத் தங்களுடன் வைத்துக் கொள்ள விரும்பும் அலைபேசியாக, மோட்டோரோலாவின் ரேசரின் இடத்தை இன்று ஆப்பிளின் ஐபோன் பிடித்துக் கொண்டுள்ளது. எல்லா பட்டன்களையும் எடுத்துவிட்டு, தொடுதிரையை அறிமுகப்படுத்தியது புதுமை கிடையாது. அவை அற்புதமான அம்சங்கள். மற்றவர்களாலும் அதைப்

பிரதியெடுக்க முடியும். ஆனால் ஆப்பிள் மிக முக்கியமான வேறு ஒன்றையும் செய்தது.

அலைபேசித் துறை இயங்கி வந்த முறையையே ஆப்பிள் தலைகீழாகப் புரட்டிப் போட்டது. ஆப்பிள் நிறுவனம் அலைபேசிக் களத்திற்கு வரும்வரை, அலைபேசிகளில் என்ன அம்சங்கள் இருக்க வேண்டும், அவை எவற்றை வழங்க வேண்டும் என்பதை அலைபேசித் தயாரிப்பாளர்கள் தீர்மானிக்கவில்லை. மாறாக, தொலைபேசி இணைப்பை வழங்கிக் கொண்டிருந்த நிறுவனங்கள்தான் அவற்றைத் தீர்மானித்தன. தோலைபேசி இணைப்புச் சேவையை வழங்கி வந்த வெரிஸோன், டி&மொபைல், ஸ்பிரின்ட், ஏடிடி போன்ற நிறுவனங்கள்தான் மோட்டோரோலா, நோக்கியா, எரிக்சன், எல்ஜி போன்ற அலைபேசித் தயாரிப்பாளர்கள் என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதைத் தீர்மானித்தன. பின்னர் ஆப்பிள் அக்களத்தில் குதித்தது. தங்களுடைய அலைபேசி என்ன செய்யும் என்பதை ஆப்பிள் நிறுவனம்தான் முடிவு செய்யும் என்று அவர்கள் நிபந்தனை விதித்தனர். அதற்கு ஏடி&டி நிறுவனம் மட்டுமே ஒப்புக் கொண்டது. இப்படி ஒரு துறையையே புரட்டிப் போடும் ஒரு புதிய மாற்றம்தான் அத்துறையின்மீது ஒரு நீண்டகாலத் தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும்.

அதுதான் புதுமை.

பணம் சம்பாதிப்பதற்கு நீங்கள் கொடுக்கும் விலை

மக்களைத் தங்களுக்கு சாதகமாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளும் உத்திகள் வேலை செய்கின்றன என்ற வாதத்தோடு நான் முரண்படவில்லை. அவை ஒவ்வொன்றும் மக்களின் நடத்தையில் மாற்றத்தை விளைவிக்க உதவும் என்பதிலும், அவற்றை அறிமுகப்படுத்திய நிறுவனத்தின் வெற்றிக்கு அவை உதவும் என்பதிலும் மாற்றுக் கருத்து இருக்க முடியாது. ஆனால் அதற்கு ஒரு விலை கொடுக்கப்பட வேண்டும். அவற்றால் ஒருபோதும் வாடிக்கையாளர்களின் விசுவாசத்தைத் தக்கவைத்துக் கொள்ள முடியாது. காலப்போக்கில் அதற்குக் கொடுக்கப்படும் விலை உயர்ந்து கொண்டே போகும். அதன் மூலம் கிடைக்கும் பயன் குறுகியகாலம் மட்டுமே நீடித்திருக்கும். அதோடு, அது விற்பவருக்கும் வாங்குபவருக்கும் அதிகமான மனஅழுத்தத்தை உருவாக்கும். அள்ளி வீசுவதற்கு உங்களிடம் ஏராளமான பணம் இருந்தால், குறுகியகாலப் பலன் மட்டுமே உங்கள் நோக்கமாக இருந்தால், இந்த உத்திகள் பொருத்தமாக இருக்கும்.

மக்களைத் தங்களுக்கு சாதகமாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளும்

உத்தியானது தொழிலுலகிற்குப் பிறகு அரசியலில் அன்றாடம் பயன்படுத்தப்பட்டு வருகிறது. தொழிலுலகில் எப்படி இந்த உத்தி விற்பனையை மட்டுமே உயர்த்தி ஆனால் விசுவாசத்தை வளர்ப்பதில்லையோ, அதேபோல அரசியலிலும் இந்த உத்தி ஒருவரை ஒரு பதவிக்குத் தேர்ந்தெடுக்க உதவும், ஆனால் ஒரு தலைமைத்துவத்தை வளர்த்தெடுக்க உதவாது. அடித்தாலும் பிடித்தாலும் விடாப்பிடியாக உங்களோடு ஒட்டிக் கொண்டிருக்கும் விசுவாசமான மக்கள்தான் தலைமைத்துவத்திற்குத் தேவை. தலைமைத்துவம் என்பது ஒரே ஒரு நிகழ்ச்சிக்கு மக்களைக் கூட்டும் திறமை அல்ல. பலப்பல வருடங்களுக்கு அவர்கள் உங்களைப் பின்தொடரும்படி செய்வதுதான் அது.

வாடிக்கையாளர் விசுவாசத்திற்கும் ஒரு பொருளை ஒரு வாடிக்கையாளர் மீண்டும் மீண்டும் அதே நிறுவனத்திடமிருந்து வாங்குவதற்கும் இடையே ஒரு பெரிய வேறுபாடு இருக்கிறது. விசுவாசமான வாடிக்கையாளர்கள் வேறொரு நிறுவனத்தின் பொருள் மேம்பட்டதாக இருந்தாலும் அல்லது அது மலிவானதாக இருந்தாலும் அதற்குத் தாவ மாட்டார்கள். விசுவாசமான வாடிக்கையாளர்கள் போட்டியாளர்களின் பொருட்களைப் பற்றி விசாரிக்கக்கூட மாட்டார்கள். உங்கள் பொருட்களை ஒருவரை மீண்டும் மீண்டும் வாங்க வைப்பது எளிது. அவர்களை உங்களுக்கு சாதகமாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ள வேண்டும், அவ்வளவுதான். ஆனால் விசுவாசத்தை வென்றெடுப்பது அவ்வளவு எளிதல்ல.

பிறரை உங்களுக்கு சாதகமாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளும் உத்தி அமெரிக்க வர்த்தக உலகத்தில் மிகவும் பரவலாக ஊடுருவியுள்ளது. அது ஒரு போதைப் பழக்கத்தைப்போலப் புரையோடியுள்ளது. போதைப் பழக்கத்திற்கு அடிமையாகியுள்ளோர் அதிலிருந்து மீள முயற்சிக்க மாட்டார்கள். அடுத்த போதையை எப்படி விரைவாக அடைவது என்பதுதான் அவர்களுடைய நோக்கமாக இருக்கும். போதை மருந்துகள் எப்படி நீண்டகால நோக்கில் உடலின் ஆரோக்கியத்திற்குக் கேடு விளைவிக்கின்றனவோ, அதேபோல இந்த உத்திகள் ஒரு நிறுவனத்தின் ஆரோக்கியத்திற்கு நீண்டகால நோக்கில் பாதிப்பை உருவாக்குகின்றன. வணிக நிறுவனங்கள் இன்று குறுகியகாலத் தீர்வுகளுக்கு அடிமையாகிப் போயுள்ளதால், ஒன்றுக்குப் பிறகு அடுத்தது என்று மீண்டும் மீண்டும் உடனடித் தீர்வுகளையே அவை பெருமளவு சார்ந்துள்ளன.

நாம் முன்பு பார்த்தத் தள்ளுபடி வழங்குதல் உத்தியில், கண்ணுக்குத் தெரியாத எழுத்தில் விதிமுறைக் கட்டுப்பாடுகளைக் குறிப்பிடுவதை ஒரு

கலையாகவே வளர்த்திருந்தது சாம்சங் நிறுவனம். 2000ம் ஆண்டின் துவக்கத்தில், சாம்சங் தன்னுடைய மின்னணுச் சாதனங்களுக்கு 150 டாலர்கள்வரை தள்ளுபடி வழங்கப்படும் என்று அறிவித்திருந்தது. ஆனால் ஒரு முகவரிக்கு ஒரு முறைதான் தள்ளுபடி வழங்கப்படும் என்று பொடி எழுத்துக்களில் அது குறிப்பிடப்பட்டிருந்தது. முதலில் யாரும் அதைப் பெரிதாக எடுத்துக் கொள்ளவில்லை. மக்கள் முண்டியடித்துக் கொண்டு சாம்சங்கின் பொருட்களை வாங்கினர். ஆனால் அடுக்குமாடிக் குடியிருப்புகளில் வசித்தவர்களில் பலர் அந்தத் தள்ளுபடிக்கு விண்ணப்பித்தபோது, ஒரு முகவரிக்கு ஒரு முறைதான் தள்ளுபடி என்பதைக் காரணம் காட்டி அந்நிறுவனம் பலருக்குத் தள்ளுபடி கொடுக்க மறுத்துவிட்டது. இப்படி பாதிக்கப்பட்ட 4000 பேர் நீதிமன்றத்தை அணுகியபோது, அவர்களுக்கு அத்தள்ளுபடியைக் கொடுக்க அந்த நீதிபதி உத்தரவிட்டார். அது 2,00,000 டாலர்கள். இப்படி ஒரு நிறுவனம் கையும் களவுமாகப் பிடிபடுவது அபூர்வம். எண்ணற்ற நிறுவனங்கள் இதில் தொடர்ந்து ஈடுபட்டு வருகின்றன. பெரும்பாலான வாடிக்கையாளர்களை வேண்டுமென்றே ஏமாற்றிவிட்டு, வாடிக்கையாளர் சேவையே எங்கள் ஒரே இலக்கு என்று முழங்குவது எந்த விதத்தில் நியாயம் என்று தெரியவில்லை.

மக்களை சாதகமாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளும்போது அவர்களிடமிருந்து விசுவாசம் கிடைப்பதில்லை

அந்தத் தொலைக்காட்சி விளம்பரம் இவ்வாறு இருந்தது: “இது மிகவும் எளிது. ஏற்கனவே அஞ்சல் தொகை கட்டப்பட்டுள்ள, காப்பீடு செய்யப்பட்டுள்ள உறைகளில் உங்களுடைய நகைகளை நீங்கள் போட்டு எங்களுக்கு அனுப்பி வைத்தால், இரண்டே நாட்களில் அதற்கான தொகையை நாங்கள் உங்களுக்குக் காசோலை மூலம் அனுப்பி வைக்கிறோம்..” னீஹ்ரீஷீறீயீமீஸீஸ்மீறீஷீஜீமீ.நீஷீனீ என்ற நிறுவனம்தான் அந்த விளம்பரத்தைக் கொடுத்திருந்தது. அவர்கள் மக்களிடம் தங்க நகைகளை வாங்கி, உருக்கும் தொழிற்சாலைக்கு அவற்றை அனுப்பி வைத்து, அவற்றைத் தங்கக் கட்டிகளாகச் சந்தையில் விற்பனை செய்து லாபம் ஈட்டி வந்தனர். அத்துறையில் அவர்கள் தலைசிறந்து விளங்கினர்.

டக்லஸ் ஃபீர்ஸ்டைனும் மைக்கேல் மோரனும் இந்த நிறுவனத்தைத் துவக்கியபோது, தாங்கள் அந்த வணிகத்தில் தலைசிறந்தவர்களாக ஆக வேண்டும் என்று அவர்கள் விரும்பினர். வாடிக்கையாளர்களுக்குச் சிறந்த அனுபவத்தைக் கொடுப்பதற்காக அவர்கள் ஏராளமான பணத்தை அதில் கொட்டியிருந்தனர். அவர்கள் இருவரும் ஏற்கனவே

வெற்றிகரமான தொழிலதிபர்களாக இருந்திருந்த காரணத்தால், ஒரு நல்ல பிரான்டையும் சிறப்பான வாடிக்கையாளர் அனுபவத்தையும் உருவாக்குவதன் முக்கியத்துவத்தை அவர்கள் உணர்ந்திருந்தனர். இதே போன்ற வணிகத்தில் ஈடுபட்டிருந்த மற்றவர்களைவிடத் தாங்கள் அதிகச் சிறப்பாகச் செயல்படுகிறோம் என்ற தகவலை அவர்கள் எல்லா இடங்களிலும் விதைத்து வந்தனர். அது உண்மையும்கூட. ஆனால் அவர்கள் அதில் கொட்டியிருந்த முதலீடு அவர்கள் எதிர்பார்த்திருந்த விளைவுகளைக் கொடுக்கவில்லை.

ஒரு சில மாதங்களுக்குப் பிறகு அவர்கள் இருவரும் ஒரு முக்கியமான விஷயத்தைக் கண்டுபிடித்தனர். கிட்டத்தட்ட அவர்களுடைய வாடிக்கையாளர்கள் அனைவரும் அவர்களிடம் ஒரே ஒரு முறைதான் வணிகத்தில் ஈடுபட்டிருந்தனர். அந்த வணிகம் அப்படி. ஆனால் வாடிக்கையாளர்களை மீண்டும் மீண்டும் தங்களிடம் இழுப்பதற்குத் தேவையானவற்றை அவர்கள் செய்து கொண்டிருந்தனர். அதனால் அவர்கள் மற்றவர்களைவிட மேம்பட்டச் சேவையை அளிப்பதை நிறுத்தினர். ஆனால் நல்ல சேவையைத் தொடர்ந்து வழங்கி வந்தனர். அவர்களுடைய வாடிக்கையாளர்கள் தங்களுடைய நண்பர்களுக்கு அந்நிறுவனத்தைப் பரிந்துரைப்பதற்குப் போதுமான அளவு அந்த சேவை இருந்தது. வாடிக்கையாளர்கள் மீண்டும் மீண்டும் தங்களிடம் வாங்கப் போவதில்லை என்பதால், அவர்கள் இதே தொழிலில் ஈடுபட்டிருக்கும் வேறு ஒரு நிறுவனத்தோடு தங்களைத் தீவிரமாக ஒப்பிடப் போவதில்லை என்பதையும் அவர்கள் அறிந்திருந்தனர். அதாவது, தாங்கள் வாடிக்கையாளர் விசுவாசத்தைக் கட்டியெழுப்பத் தேவையில்லை என்பதை உணர்ந்தவுடன் அதற்காகப் பணம் செலவிடுவதை அவர்கள் நிறுத்தினர். அதனால் அவர்களுடைய லாபமும் அதிகரித்தது.

ஒரே ஒரு முறை நிகழும் பரிவர்த்தனைகளில் தாங்கள் விரும்பும் நடத்தை மாற்றங்களை வெளிக் கொண்டுவர, வெகுமதி அல்லது தண்டனை அளிக்கும் உத்தி பொருத்தமாக இருக்கும். துப்புக் கொடுப்பவர்களுக்கு வெகுமதி அளிக்கக் காவல்துறை முன்வரும்போது அவர்கள் ஒரு முறை நிகழும் பரிவர்த்தனையையே எதிர்பார்க்கின்றனர். உங்கள் செல்லப் பிராணி தொலைந்து போனால் அதைக் கண்டுபிடிப்பவர்களுக்கு வெகுமதி வழங்கப்படும் என்று நீங்கள் அறிவிக்கும் அறிவிப்பும் அதே போன்றதுதான். அதைக் கண்டுபிடித்துக் கொடுப்பவருடன் நீங்கள் தொடர்ந்து உறவு கொண்டாடப் போவதில்லை.

ஒரு முறைக்கு மேலாக நடக்கும் பரிவர்த்தனைகளில், அங்கு

விசுவாசத்தை உருவாக்கும் வாய்ப்பு இருக்கும் பட்சத்தில் பிறரை உங்களுக்கு சாதகமாகப் பயன்படுத்தும் உத்தி பலனளிக்காது. உங்களிடம் வரும் அந்த அரசியல்வாதிக்கு உங்கள் ஓட்டு மட்டும் வேண்டுமா அல்லது நீண்டகால விசுவாசம் வேண்டுமா? இப்போது தேர்தல் நடத்தப்படும் விதத்தைப் பார்த்தால் அவர்களுக்கு உங்கள் ஓட்டு மட்டும் போதும் என்றுதான் தோன்றுகிறது.

மக்களை சாதகமாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளுவதற்கு மேற்கொள்ளப்படும் முயற்சிகள் அனைத்தும் விற்பவர் வாங்குபவர் இருவருக்கும் கடும் மனஅழுத்தத்தை ஏற்படுத்தும். எது தமக்கு ஏற்றப் பொருள் என்பதைக் கண்டுபிடிக்க முடியாமல் வாடிக்கையாளர்கள் திணறுகின்றனர். பற்பசைகளைத் தேர்ந்தெடுப்பதில் மட்டும் அந்தச் சிக்கல் இல்லை. எந்தப் பள்ளியில் குழந்தைகளைச் சேர்ப்பது, எந்த நிறுவனத்தில் வேலைக்குச் சேருவது, எந்த வாகனத்தை வாங்குவது, எந்த அரசியல்வாதியைத் தேர்ந்தெடுப்பது என்று எல்லாவற்றிலும் தேர்ந்தெடுப்பதற்கு ஏகப்பட்டவை இருக்கின்றன. நம்மை நாற்புறமிருந்தும் தாக்குகின்ற விளம்பரங்களுக்கு ஒரே ஒரு நோக்கம்தான் உண்டு. நம் சட்டைப் பையிலிருக்கும் காசை எப்படியாவது பிடுங்கிக் கொள்ளுவதுதான் அது. இதன் ஒட்டுமொத்த விளைவு கடுமையான மனஅழுத்தம் மட்டுமே.

நிறுவனங்களுக்கும் இது உளைச்சலைத் தவிர வேறு எதையும் கொடுப்பதில்லை. ஒரு புதிய தள்ளுபடியை எப்படி அறிமுகப்படுத்துவது, சந்தையில் எதிராளியை எவ்வாறு கவிழ்ப்பது, தங்களுடைய பொருளில் ஒரு புதிய அம்சத்தை எப்படி அறிமுகப்படுத்துவது என்று நிறுவனங்கள் எப்போதும் மண்டையை உடைத்துக் கொண்டிருக்க வேண்டியிருக்கிறது. அது எளிய காரியமல்ல. இதன் விளைவாக, நிறுவனத்தின் நிர்வாகத்திற்குள் மனஅழுத்தம் கடுமையாக அதிகரிக்கிறது. வாடிக்கையாளர்களைத் தங்களுக்கு சாதகமாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளும் காரியங்களில் நிறுவனங்கள் இறங்கும்போது அங்கு எவருக்கும் வெற்றி கிடைப்பதில்லை.

இன்று வணிகத்தில் ஈடுபடுவதாலோ அல்லது ஒரு நிறுவனத்தில் வேலை பார்ப்பதாலோ கடும் மனஅழுத்தம் உண்டாவது தற்செயலான ஒன்றல்ல. ‘அமெரிக்கன் மேனியா: வென் மோர் இஸ் நாட் எனஃப்’ என்ற புத்தக்கத்தின் ஆசிரியர் பீட்டர் வைப்ரோ, நம்முடைய ஆரோக்கியச் சீர்கேட்டிற்கு நாம் சாப்பிடும் மோசமான உணவுகள் காரணமல்ல என்ற வாதத்தை முன்வைக்கிறார். அதற்கு அமெரிக்கத் தொழில் நிறுவனங்கள் கடைபிடித்து வருகின்ற வழிமுறைகள்தான்

காரணம் என்று அவர் அடித்துக் கூறுகிறார். முன்பு எப்போதைக் காட்டிலும் அமெரிக்கர்கள் இன்று வயிற்றுப் புண், மனச்சோர்வு, உயர் ரத்த அழுத்தம், பதற்றம், மற்றும் புற்றுநோயால் மிக அதிகமாக அவதிப்படுகின்றனர். அமெரிக்காவில் இன்று வணிகத்தை உந்தித் தள்ளிக் கொண்டிருக்கும் குறுகியகாலப் பலன்கள்தான் உண்மையில் நம்முடைய உடல் ஆரோக்கியத்தைக் கெடுத்துக் கொண்டிருக்கின்றன என்று பீட்டர் கூறுகிறார்.

ஒன்று வேலை செய்கிறது என்பதால் அது சரியானதாக இருக்க வேண்டிய அவசியமில்லை

மக்களைத் தங்களுக்கு சாதகமாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளுவதில் உள்ள ஆபத்து, அது வேலை செய்கிறது என்பதுதான். அது வேலை செய்கிறது என்பதால் அது எழுதப்படாத ஒரு சட்டமாகிவிடுகிறது. அதனால் அதை எல்லாத் துறைகளிலுமுள்ள சிறிய மற்றும் பெரிய நிறுவனங்கள் அனைத்தும் பின்பற்றத் தொடங்கிவிடுகின்றன. இதனால், தப்பித் தவறி அதைப் பின்பற்றாமல் இருக்கும் நிறுவனங்களுக்கு அழுத்தம் அதிகரிக்கிறது. தங்களுடைய இலக்குகளை அடைய நிறுவனங்கள், விலைக் குறைப்பு, தள்ளுபடிகள், பயத்தைத் தூண்டும் அறிவிப்புகள், நூதன அம்சங்களை அறிமுகப்படுத்துதல் போன்றவற்றைப் பயன்படுத்துவதன் மூலம் தங்களைத் தாங்களே மேலும் மேலும் பலவீனப்படுத்திக் கொள்ளுகின்றன.

2008ல் நிகழ்ந்த மிகப் பெரிய பொருளாதார நெருக்கடி, ஒரு தவறான அனுமானம் நீண்டகாலம் நிலைத்திருக்க அனுமதித்தால் என்ன நிகழும் என்பதற்கான ஓர் எடுத்துக்காட்டாகும். ரியல் எஸ்டேட் துறையில் ஏற்பட்ட மாபெரும் சரிவுக்கும் பல வங்கிகள் மூடப்பட்டமைக்கும், மக்களைத் தங்களுக்கு சாதகமாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளும் கண்ணோட்டத்துடன் குறுகியகால நோக்கத்துடன் வங்கிகள் மேற்கொண்ட தொடர் நடவடிக்கைகள்தான் காரணம். ஆனால் அதற்கு அனைவரும் பெரும் விலை கொடுக்க வேண்டி வந்தது.

ஆனாலும் மக்களைத் தங்களுக்கு சாதகமாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளும் போக்கு எல்லா இடங்களிலும் தலைவிரித்து ஆடுகிறது.

ஆனால் இதற்கு ஒரு நல்ல மாற்று இருக்கிறது.

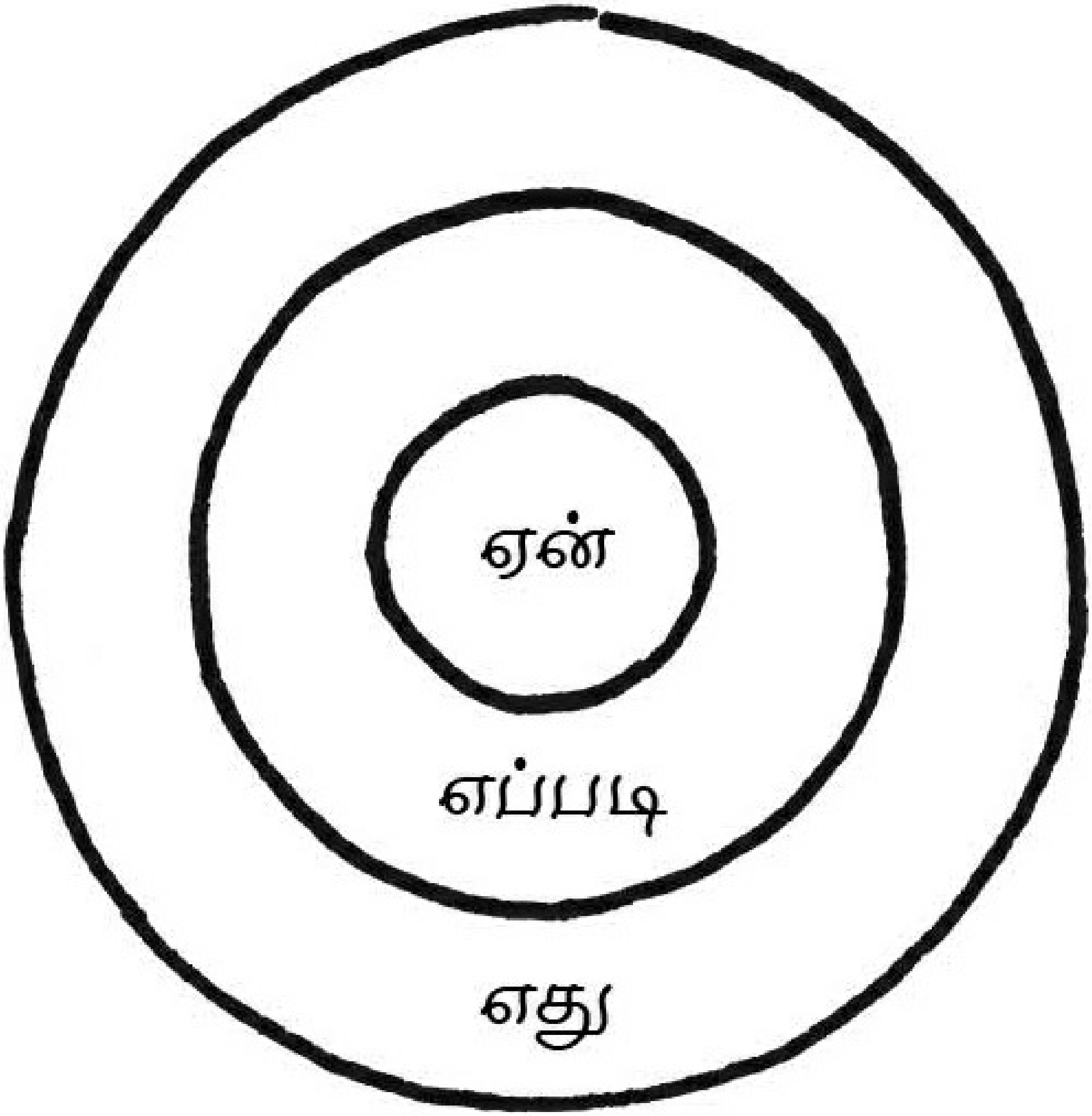
பகுதி 2

ஒரு மாற்றுக் கண்ணோட்டம்

3

பொன் வட்டம்

மக்களை உந்தித் தள்ளுவதற்கு அவர்களைத் தங்களுக்கு சாதகமாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளாமல் அவர்களை ஊக்குவிப்பதைத் தேர்ந்தெடுத்தத் தலைவர்கள் ஒரு சிலர் இருக்கத்தான் செய்கிறார்கள். அத்தலைவர்கள் ஒவ்வொருவரும் துல்லியமாக ஒரே மாதிரியாக சிந்தித்தனர், ஒரே மாதிரியாகச் செயல்பட்டனர், ஒரே மாதிரியாகக் கருத்துக்களைப் பரிமாறிக் கொண்டனர். அது நாம் செயல்படுவதற்கு முற்றிலும் நேரெதிரானது. அவர்கள் அப்படிச் செயல்படும் விதத்தை நான் பொன் வட்டம் என்று அழைக்கிறேன்.



இந்தப் பொன் வட்டத்திற்கான யோசனை, பொன் விகிதம் என்ற கோட்பாட்டிலிருந்து எனக்குக் கிடைத்தது. அது ஓர் எளிய கணிதரீதியான உறவு. வரலாறு பிறந்த காலத்திலிருந்தே அது கணிதவியலாளர்கள், உயிரியலாளர்கள், கட்டடக்கலை நிபுணர்கள், ஓவியக் கலைஞர்கள், இசைக் கலைஞர்கள் மற்றும் இயற்கையியலாளர்களைப் பெரும் ஆச்சரியத்திற்குள் ஆழ்த்தி வந்துள்ளது. எகிப்தியர்களிலிருந்து, பித்தகோரஸ், லியோனார்டோ டாவின்சிவரை எண்ணற்றோர் பரிமாணத்தை விவரிக்கவும் அழகின் நேர்த்தியைக் கணக்கிடவும் அதைப் பயன்படுத்தி வந்துள்ளனர். நாம் நினைத்துள்ளதைக் காட்டிலும் இயற்கையின் கட்டமைப்பு வடிவானது

என்ற கருத்தையும் அது ஆதரிக்கிறது. இலையின் சீரான வடிவமைப்பு, பனித்துகள்களில் காணப்படும் நேர்த்தியான ஒழுங்கு ஆகியவை இதற்கு நல்ல எடுத்துக்காட்டுகள்.

பொன் விகிதத்திற்குப் பல தளங்களில் பல விதமான பயன்பாடுகள் இருந்தன என்பதால் நான் அதன்பால் கவரப்பட்டேன். அதைவிட முக்கியமாக, அதை ஒரு சூத்திரத்தின் மூலம் வெளிப்படுத்த முடிந்தது. அச்சூத்திரத்தைப் பயன்படுத்தியபோது மீண்டும் மீண்டும் ஒரே மாதிரியான விளைவுகளைப் பெற முடிந்தது. அந்த விளைவுகள் துல்லியமாக முன்கூட்டியே கணிக்கத்தக்கவையாகவும் இருந்தன. அதற்கு முன்பு அப்படிப்பட்ட விளைவுகள் எதேச்சையாகவோ அல்லது அதிர்ஷ்டவசமாகவோ நிகழ்ந்ததாக அனுமானிக்கப்பட்டு வந்தது. சரியாகக் கணிக்கப்பட முடியாத ஒன்று என்று பலர் கருதும் இயற்கைகூட அப்படிப்பட்ட ஒழுங்குமுறையை வெளிப்படுத்தியது. இயற்கையில், ஒழுங்குமுறை எதுவும் கிடையாது என்று கணிக்கப்பட்டிருந்த இடங்களில் ஒழுங்குமுறை இருப்பதற்கான ஆதாரங்களைப் பொன் விகிதம் தந்ததுபோல, மனித நடத்தையை முன்கூட்டியே கணிக்கும் வித்தையைப் பொன் வட்டம் தருகிறது. இதை வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதென்றால், நாம் ஒரு காரியத்தை ஏன் செய்கிறோம், எதற்காகச் செய்கிறோம் என்பதைப் புரிந்து கொள்ள அது உதவுகிறது. அதாவது, எல்லாவற்றையும் ஏன் என்ற கேள்வியிலிருந்து துவக்க வேண்டும் என்பதை நமக்கு நாமே நினைவுபடுத்திக் கொண்டால், நம்மால் எந்த அளவு சாதிக்க முடியும் என்பதற்கான உறுதியான சான்றுகளைப் பொன் வட்டம் முன்வைக்கிறது.

ஒரு சில தலைவர்களாலும் ஒரு சில நிறுவனங்களாலும் எவ்வாறு மக்கள்மீது அசாத்தியமான தாக்கம் ஏற்படுத்த முடிந்தது என்பதைப் பார்ப்பதற்கான ஒரு மாற்றுக் கண்ணோட்டம்தான் பொன் வட்டம். ஆப்பிள் நிறுவனத்தால் எப்படிப் பல துறைகளிலும் புதுமையைப் புகுத்தி அதைத் தக்கவைத்துக் கொள்ளவும் முடிந்தது என்பதற்கான தெளிவான விளக்கத்தை அது அளிக்கிறது. சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸ் நிறுவனத்தால் எவ்வாறு தொடர்ந்து லாபம் ஈட்டி வர முடிந்தது என்பதற்கான தெளிவான விளக்கத்தை அது அளிக்கிறது. அதோடு, அந்த விமான நிறுவனம் மேற்கொண்ட காரியங்களில் எது சிறப்பாக வேலை செய்தது என்பதையும் அது விளக்குகிறது. அமெரிக்காவின் தலையெழுத்தையே மாற்றியமைத்த ஓர் இயக்கமாக, கூட்டம் கூட்டமாக மக்கள் ஏன் மார்ட்டின் லூதர் கிங் ஜூனியரின் பின்னால் சென்றனர் என்பதற்கான விளக்கத்தைக்கூட அது அளிக்கிறது. ஒரு மனிதனின் காலடித் தடத்தை நிலவில் பதிய வைக்க வேண்டும் என்ற

கென்னடியின் சவாலான லட்சியத்தை, அவர் இறந்த பிறகும்கூட அமெரிக்கர்களால் எவ்வாறு நிறைவேற்ற முடிந்தது என்பதையும் அது நமக்குப் புரிய வைக்கிறது. மக்களைத் தங்களுக்கு சாதகமாகப் பயன்படுத்திக் கொண்டு தங்கள் இஷ்டம்போல் அவர்களை வளைக்காமல், அந்தத் தலைவர்கள் எவ்வாறு உண்மையிலேயே அவர்களை ஊக்குவித்தனர் என்பதைப் பொன் வட்டம் நமக்குக் காட்டுகிறது.

தலைமைத்துவம், விற்பனை, சந்தை, பெறுநிறுவனக் கலாச்சாரம் என்று பல தளங்களிலும் பெரும் மாற்றத்தை உருவாக்க இந்த மாற்றுக் கண்ணோட்டத்தை ஒரு வழிகாட்டியாகப் பயன்படுத்த முடியும்.

ஏன் என்ற கேள்வியிலிருந்துதான் இவை அனைத்தும் தொடங்குகின்றன. இதற்குள் நுழைவதற்கு முன்பாக, முதலில் பொன் வட்டத்தில் இடம்பெற்றுள்ள வார்த்தைகளுக்கான விளக்கத்தைப் பார்க்கலாம். அதற்கு நாம் வெளிவட்டத்திலிருந்து உள்வட்டம் நோக்கிச் செல்லலாம்.

எது: இவ்வுலகில் இருக்கும் அனைத்து நிறுவனங்களும் அமைப்புகளும் தாங்கள் எதைச் செய்து கொண்டிருக்கிறோம் என்பதைத் தெளிவாக அறிவார்கள். எந்தவொரு நிறுவனத்தாலும் அது விற்றுக் கொண்டிருக்கும் பொருளைப் பற்றியோ அல்லது வழங்கிக் கொண்டிருக்கும் சேவையைப் பற்றியோ தெளிவாகக் குறிப்பிட முடியும். அதேபோல, ஒரு நிறுவனத்தில் அல்லது அமைப்பில் பணியாற்றிக் கொண்டிருக்கும் ஒருவரால் அவர் எதைச் செய்து கொண்டிருக்கிறார் என்பதைச் சரியாக விளக்க முடியும். மொத்தத்தில், எது என்பதைத் தெளிவாகக் கண்டுபிடித்துவிட முடியும்.

எப்படி: தாங்கள் செய்து கொண்டிருக்கும் விஷயங்களை எப்படிச் செய்து கொண்டிருக்கிறோம் என்பதை சில நிறுவனங்கள் அறியும். பெரும்பாலான சமயங்களில், ஒன்றை வித்தியாசமாகவோ அல்லது தனித்துவமாகவோ செய்து கொண்டிருப்பதை ‘எப்படி ’ விளக்குகிறது. ஒரு தீர்மானத்தை எடுக்க இது ஓர் உந்து சக்தியாக இருப்பதாகப் பலர் கருதுகின்றனர்.

ஏன்: தாங்கள் செய்து கொண்டிருக்கும் விஷயத்தை ஏன் செய்து கொண்டிருக்கிறோம் என்ற கேள்வியை வெகு சில நிறுவனங்களே கேட்கின்றன. லாபம் ஈட்டுவதற்காகத்தான் அதைச் செய்து கொண்டிருக்கிறோம் என்று நிறுவனங்கள் பதில் அளித்தால் அது இங்கு பொருந்தாது. ஏனெனில், லாபம் ஈட்டுதல் என்பது ஒரு விளைவு. உங்களுடைய நோக்கம் என்ன, குறிக்கோள் என்ன, உங்களுடைய நம்பிக்கை என்ன என்ற அர்த்தத்திலேயே நான் இங்கு ‘ஏன்’ என்ற

கேள்வியை முன்வைக்கிறேன். உங்கள் நிறுவனம் ஏன் இருக்கிறது? நீங்கள் ஏன் தினந்தோறும் காலையில் படுக்கையிலிருந்து எழுந்திருக்கிறீர்கள்?

பெரும்பாலான நிறுவனங்கள் வெளிவட்டத்திலிருந்து உள்வட்டம் நோக்கி நகர்கின்றன. அதாவது, 'எது' என்பதில் தொடங்கி, 'ஏன்' என்பதை நோக்கி அவை நகருகின்றன. அதில் அர்த்தம் இல்லாமல் இல்லை. ஏனெனில், அவர்கள் தெளிவான ஒன்றிலிருந்து தெளிற்ற ஒன்றை நோக்கிச் செல்லுகின்றனர். பெரும்பாலான நிறுவனங்களிடம் எது, எப்படி என்பதற்கான பதில் இருக்கும். ஆனால், ஏன் என்பதற்கான பதில் இருக்காது.

பிறரை உண்மையிலேயே ஊக்குவிக்கும் தலைவர்கள் அப்படிச் செய்வதில்லை. அப்படிப்பட்ட நிறுவனங்களுக்கும் அது பொருந்தும். அவை பொன் வட்டத்தில் உள்ளிருந்து வெளியே நோக்கிச் சிந்திக்கின்றனர், செயல்படுகின்றனர்.

ஆப்பிள் நிறுவனம் இதற்கு ஒரு சிறந்த எடுத்துக்காட்டு. நான் அடிக்கடி ஆப்பிள் நிறுவனத்தை எடுத்துக்காட்டாகக் குறிப்பிடுவதற்குக் காரணம் அது நம் எல்லோருக்கும் மிகவும் பரிச்சயமான ஒன்று என்பதுதான். அதன் பொருட்களைப் பற்றிப் புரிந்து கொள்ளுவதும் அவற்றைப் பிறவற்றோடு ஒப்பிட்டுக் கொள்ளுவதும் எளிது. அதோடு, ஆப்பிளின் வெற்றி மற்ற நிறுவனங்களின் வெற்றியைப் போன்ற ஒன்றல்ல. அவர்கள் தொடர்ந்து புதுமைகளைப் புகுத்திக் கொண்டிருக்கும் ஒரு நிறுவனமாக இருந்து வந்துள்ளனர். கண்மூடித்தனமாக அவர்களைப் பின்பற்றும் ஒரு பெரும் கூட்டத்தையும் அவர்கள் உருவாக்கி வைத்துள்ளனர். அதனால் பொன் வட்டத்தின் கொள்கைகளை எடுத்துரைக்க ஆப்பிள் நிறுவனம் சிறந்ததோர் எடுத்துக்காட்டாக இருக்கும்.

அவர்களுடைய சந்தையிடும் முறை குறித்த ஓர் எடுத்துக்காட்டுடன் இதைத் துவக்கலாம்.

ஆப்பிள் மற்ற பிற நிறுவனங்களைப்போல இருந்திருந்தால், அதன் சந்தை விளம்பரங்கள், பொன் வட்டத்தின் வெளிச் சுற்றிலிருந்து தொடங்கியிருக்கும். முதலில் தாங்கள் எதைச் செய்து கொண்டிருக்கிறோம் அல்லது எதை உருவாக்கிக் கொண்டிருக்கிறோம் என்பதிலிருந்து அது தொடங்கியிருக்கும். பின்னர் அதைத் தாங்கள் எப்படிப் போட்டியாளர்களிடமிருந்து வித்தியாசமாக அல்லது மேம்பட்ட விதத்தில் செய்து கொண்டிருக்கிறோம் என்பதற்குத் தாவும். இறுதியாக, அதனால் நீங்கள் எந்தவிதமான நடவடிக்கையில் இறங்க வேண்டும் என்பதில் அது முடியும். அதன் விளைவாக, மக்கள் தங்கள்

தயாரிப்புகளை வாங்குவர் என்று அவர்கள் எதிர்பார்ப்பர். ஆப்பிள் நிறுவனம் மற்ற நிறுவனங்களைப் போலிருந்தால், அதன் விளம்பர வாசகம் இவ்வாறு இருக்கும்:

தலைசிறந்த கணினிகளை நாங்கள் உருவாக்குகிறோம்.
அவை மிக அழகாக வடிவமைக்கப்பட்டவை, பயன்படுத்துவதற்கு எளிதானவை.
அதிலொன்றை வாங்க நீங்கள் விரும்புகிறீர்களா?

இதை ஒரு வலுவான விற்பனை முழக்கம் என்று கூற முடியாது என்றாலும், இப்படித்தான் பெரும்பாலான நிறுவனங்கள் தம்முடைய பொருட்களைப் பற்றி விளம்பரம் செய்கின்றன. அதுதான் இப்போது பரவலாகக் கடைபிடித்து வரப்படும் வழக்கமாக இருக்கிறது. முதலில், தாங்கள் என்ன செய்கிறோம் என்பதை அவர்கள் கூறுவர். "இதுதான் எங்களுடைய புதிய கார்." பின்னர் அது என்ன செய்யும் அல்லது மற்றக் கார்களைவிட எந்த விதத்தில் அது மேம்பட்டது என்று அவர்கள் தெரிவிப்பர். "இதில் தோலில் செய்யப்பட்ட இருக்கைகள் உள்ளன. இது பிரமாதமான மைலேஜ் கொடுக்கும். எளிய தவணை முறையில் இதை நீங்கள் வாங்கலாம்." பின்னர் நீங்கள் தங்களுடைய கார்களை வாங்குவீர்கள் என்று அவர்கள் எதிர்பார்ப்பர்.

இதே அணுகுமுறை எல்லாத் துறைகளிலும் இருக்கிறது. அரசியலும் அதற்கு விதிவிலக்கல்ல. "இவர்தான் எங்கள் கட்சி வேட்பாளர். வரி விதிப்பு, மதுவிலக்கு ஆகியவை குறித்து இதுதான் அவருடைய கண்ணோட்டம். அவர் எவ்வளவு வித்தியாசமாக இருக்கிறார் என்று பார்த்தீர்களா? அவருக்கு வாக்களியுங்கள்."

மக்களை உண்மையிலேயே ஊக்குவிக்கும் தலைவர்கள் இப்படிச் செய்வதில்லை. மீண்டும் மேலே குறிப்பிட்ட ஆப்பிள் விளம்பர வாசகத்தை எடுத்துக் கொள்ளலாம். பின்வரும் விதத்தில்தான் அவர்கள் உண்மையிலேயே அந்த விளம்பரத்தை வடிவமைத்திருப்பார்கள். ஏன் என்ற கேள்வியிலிருந்து அது தொடங்கும்.

நாங்கள் வித்தியாசமாக சிந்திக்கிறோம். இதுவரை இருந்து வந்துள்ள நிலையை மாற்றுவதுதான் எங்கள் நோக்கம்.
அழகாக வடிவமைக்கப்பட்ட, பயன்படுத்துவதற்கு எளிதாக இருக்கும் பொருட்களைத் தயாரித்து அளிப்பதன் மூலம் அதை நாங்கள் செய்கிறோம்.
தலைசிறந்த கணினிகளை நாங்கள் தயாரிக்கிறோம்.
அதிலொன்றை வாங்க நீங்கள் விரும்புகிறீர்களா?

இது முற்றிலும் மாறுபட்ட ஒரு செய்தி. இது வேறு விதமாக உணரப்படுகிறது. இந்த இரண்டாவது விளம்பரத்தைப் பார்த்தவுடன் ஆப்பிள் நிறுவனத்திடமிருந்து ஒரு கணினியை வாங்க நாம் ஆவலாக இருக்கிறோம். நான் வேறு ஒன்றும் செய்யவில்லை. முதல் விளம்பரத்திலிருந்த வாசகங்களின் வரிசையை நான் தலைகீழாக

மாற்றினேன், அவ்வளவுதான். அதில் தந்திர வாசகங்கள் எதுவுமில்லை. மக்களை சாதகமாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளும் விஷயங்கள் எதுவுமில்லை. இலவசங்கள் இல்லை. தள்ளுபடிகள் இல்லை. பிரபலங்களின் ஒப்புதல் வாக்குமூலங்கள் இல்லை.

ஆப்பிள் வெறுமனே பொன் வட்ட வாசகங்களின் வரிசையை மாற்றியமைக்கவில்லை. அவர்களுடைய பொருட்கள் நீங்கள் வாங்குவதற்கான ஒரு காரணமாக இருக்கவில்லை. அவர்களுடைய லட்சியத்தின் நிரூபணமான சாட்சியாகவே அது விளங்கியது. ஆப்பிள் தயாரிப்புகளின் வடிவமைப்பு, அதிலுள்ள சிறப்பு அம்சங்கள் போன்றவை முக்கியமானவை என்றாலும், அவர்களுடைய வாடிக்கையாளர்களிடம் நம்புதற்கரிய விசுவாசத்தை உருவாக்கியதற்கு அது மட்டும் போதாது. சிறந்த வடிவமைப்பாளர்களையும் தொழில்நுட்ப வல்லுனர்களையும் வேலைக்கு எடுத்து, ஆப்பிளின் வடிவமைப்பை அப்படியே பிரதியெடுத்து, அதே போன்ற அம்சங்களுடன் யாரால் வேண்டுமானாலும் அதே போன்ற ஒரு பொருளைத் தயாரிக்க முடியும். ஆசை காட்டி, ஆப்பிள் ஊழியர்களைக்கூட வேலைக்கு எடுத்துக் கொள்ள முடியும். ஆனால் அதன் விளைவுகள் ஒரே மாதிரியாக இருக்காது. ஆப்பிள் எதைச் செய்கிறது என்பதையும் அதை எப்படிச் செய்கிறது என்பதையும் பிரதியெடுப்பது பலனளிக்காது. அதைவிட மேலாக, தெளிவாக வரையறுக்க இயலாத ஏதோ ஒன்று இருக்கிறது. அதைப் பிரதியெடுப்பது என்பது கிட்டத்தட்ட இயலாத காரியம். அதுதான் ஆப்பிள் நிறுவனத்திற்கு லட்சக்கணக்கான விசுவாசிகளைப் பெற்றுத் தந்துள்ளது. ஒரு நிறுவனம் எதைத் தயாரித்து வழங்குகிறது என்பது குறித்து மக்கள் அக்கறை காட்டுவதில்லை. மாறாக, அதை நீங்கள் ஏன் செய்கிறீர்கள் என்பது குறித்துத்தான் அவர்கள் அக்கறை காட்டுகிறார்கள் என்பதை இது நிரூபிக்கிறது.

'எது,' 'எப்படி' என்பவற்றை அளவிடுவது சுலபம். அதனால் நிறுவனங்கள் அவற்றின்மீது கவனத்தைக் குவிக்கின்றன. தங்கள் தயாரிப்புகள் எப்படி மற்றவர்களுடைய தயாரிப்புகளைவிட மேம்பட்டு இருக்கின்றன, எப்படி வித்தியாசமாக இருக்கின்றன போன்ற வாதங்களை அவர்கள் முன்வைக்கிறார்கள். அதாவது, நிறுவனங்கள் தங்கள் பொருட்கள் 'எப்படி' இருக்கின்றன என்பதைக் கூறி விற்க முயலுகின்றனர். அவர்கள் 'ஏன்' அவற்றைத் தயாரிக்கின்றனர் என்பதற்காக மக்கள் அவற்றை வாங்குகின்றனர்.

பொன் வட்டத்தின் உள்ளிருந்து துவக்கும்போது, நீங்கள் வாங்க வேண்டியதற்கான காரணமாக 'ஏன்' என்பது முன்வைக்கப்படுகிறது. அந்த நம்பிக்கையின் நிரூபணமான சான்றாக 'எது' என்பது அதற்குப்

பின் எடுத்து வைக்கப்படுகிறது.

எது என்பது ஒரு வெளிக் காரணி. ஆனால் ஏன் என்பது ஆழமானது. நடைமுறைக் கண்ணோட்டத்தில் பார்த்தால், ஆப்பிளும் டெல், ஹெச்பி, தோஷிபா போன்ற மற்ற நிறுவனங்களைப் போன்ற ஒன்றுதான். இவை எல்லாமே பெருநிறுவனங்கள். அது ஓர் அமைப்பு. அவை அனைத்தும் கணினிகளைத் தயாரிக்கின்றன. நன்றாக வேலை செய்யும் அமைப்புமுறைகளை அவை கொண்டுள்ளன. எல்லா வள ஆதாரங்களும் அவற்றுக்கு சமமாகவே கிடைக்கின்றன. அவை எல்லாற்றிலுமே திறமையான நிர்வாகிகள், நல்ல வடிவமைப்பாளர்கள், புத்திசாலியான தொழில்நுட்ப வல்லுனர்கள் இருக்கின்றனர். அவை எல்லாமே நன்றாக வேலை செய்யும் சில பொருட்களையும் சரியாக வேலை செய்யாத சில பொருட்களையும் தயாரிக்கின்றன. அது ஆப்பிளுக்கும் பொருந்தும். அப்படி இருக்கும்போது ஆப்பிளுக்கு மட்டும் இப்படியொரு அசாத்தியமான வெற்றி எப்படிச் சாத்தியமானது? அவர்கள் மட்டும் எப்படித் தொடர்ந்து புதுமைகளைப் படைத்துக் கொண்டிருக்கின்றனர்? பக்தர் கூட்டம்போல லட்சக்கணக்கான விசுவாசிகளை அவர்களால் மட்டும் எப்படி உருவாக்க முடிந்தது?

ஏனெனில், ஒரு நிறுவனம் எதைத் தயாரித்து அளிக்கிறது என்பது குறித்து மக்கள் அக்கறை காட்டுவதில்லை. மாறாக, அதை நீங்கள் ஏன் செய்கிறீர்கள் என்பது குறித்துத்தான் அவர்கள் அக்கறை காட்டுகிறார்கள். அதனால்தான் ஆப்பிளால் இப்படிப் பரந்துபட்ட அளவில் வளர முடிந்தது. வாடிக்கையாளர்கள் ஆப்பிளிடமிருந்து கணினிகளை மனமுவந்து வாங்குகின்றனர். அதே ஆப்பிளிடமிருந்து எம்பி3 பிளேயர், ஐபோன், டிவிஆர் பிளேயர் போன்றவற்றை வாங்கவும் அவர்கள் தயங்குவதில்லை. ஆப்பிள் நிறுவனத்தினர் ஏன் ஒரு பொருளைத் தயாரிக்கின்றனர் என்பதுதான் அவர்களை வித்தியாசப்படுத்துகிறது. அவர்களுடைய தயாரிப்புகள் அவர்களுடைய லட்சியத்திற்கு உயிரூட்டுகின்றன.

ஆப்பிள் தயாரிப்புகளின் தரம் இங்கு முக்கியமல்ல என்று நான் கூற வரவில்லை. அவர்கள் எதன்மீது நம்பிக்கை வைத்திருக்கிறார்களோ அதன் கச்சிதமான வெளிப்பாடாகவே அவர்களுடைய தயாரிப்புகள் இருக்கின்றன. அதனால் நாம் ஆப்பிள் நிறுவனத்தைப் போலியில்லாத ஒரு நிறுவனமாகக் கருதுகிறோம்.

ஆப்பிள் முதன்முதலாகத் தன்னுடைய மெக்கின்டாஷ் கணினியை அறிமுகப்படுத்தியபோது, அவர்களுடைய தயாரிப்பு, அப்போது கணினிகள் வேலை செய்து கொண்டிருந்த முறையிலிருந்து முற்றிலும் வேறுபட்ட ஒன்றாக இருந்தது. மொத்தத்தில் அது எளிமையாக

இருந்தது. கோலோச்சிக் கொண்டிருந்த தொழில்நுட்ப நிறுவனங்கள், கணினிகளுக்கான சந்தை வாய்ப்புகள் நிறுவனங்களுக்கு அவற்றை விற்பதில்தான் இருக்கிறது என்று நம்பி வந்த அக்காலகட்டத்தில், ஒரு நிறுவனத்திற்கு இருக்கும் சக்தியை வீட்டில் உட்கார்ந்து கொண்டிருக்கும் தனிமனிதனுக்கும் கொடுக்க ஆப்பிள் நிறுவனம் விரும்பியது. நடைமுறையில் இருக்கும் நிலைமையைத் தலைகீழாகப் புரட்டிப் போடும் இப்போக்கை ஆப்பிள் நிறுவனம் தான் மேற்கொண்ட அனைத்துக் காரியங்களிலும் மேற்கொண்டது. இசைத் துறையின் அப்போதைய விநியோக முறையை முற்றிலுமாக உடைத்தெறியும் விதத்தில் அது ஐடியூனை அறிமுகப்படுத்தியது. அது தனிமனிதர்களுக்கு சாதகமாக அமைந்திருந்தது.

இசையைக் கேட்பது வீட்டிலிருந்து செய்யும் ஒரு காரியமாக இருந்து வந்த ஒரு காலத்தில், இசைத்தட்டுகளை விற்பனை செய்யும் முறையை இசைத் துறை வெற்றிகரமாக நடத்தி வந்தது. தன்னுடைய வாக்மேன் கருவியை அறிமுகப்படுத்தி, 1979ல் சோனி நிறுவனம் அதை உடைத்தெறிந்தது. வாக்மேனையும், அதற்குப் பிறகு வந்த டிஸ்க்மேனையும் நீங்கள் பயன்படுத்த வேண்டுமென்றால், அக்கருவியையும் ஒலிநாடாக்களையோ அல்லது குறுந்தட்டுகளையோ நீங்கள் உங்களோடு எடுத்துச் செல்ல வேண்டும். அதற்கு அடுத்த வந்த எம்பி3 வடிவம், உயர்தரமான இசையை அதிக இடத்தை அடைத்துக் கொள்ளாத, மலிவான, எளிதில் தூக்கித் திரியக்கூடிய டிஜிட்டல் பிளேயர்களில் கேட்க வழிவகுத்தது. போகுமிடமெல்லாம் எளிதாக எடுத்துச் செல்லப்படக்கூடிய ஒரு கருவியில் இசையைக் கேட்பதை அது சாத்தியமாக்கியதால், நாம் இசையை வீட்டுக்கு வெளியே அதிகமாகக் கேட்கத் தொடங்கினோம். எம்பி3 வடிவம், நாம் எங்கு வைத்து இசையைக் கேட்கிறோம் என்பதை மாற்றியதோடு, இசை ஆல்பங்களைச் சேகரிக்கும் கலாச்சாரத்திலிருந்து விடுபட்டு பாடல்களை மட்டும் சேகரிக்கும் கலாச்சாரம் நம்மிடையே உதயமாக அடிகோலியது. இசைப் பிரியர்களின் நடத்தைக்குத் தோதாக இல்லாத விதத்தில், இசைத் துறை தொடர்ந்து ஆல்பங்களை விற்பதில் முழுமூச்சாக இருந்தது. அச்சமயத்தில்தான் ‘உங்கள் பாக்கெட்டுக்குள் 1000 பாடல்கள்’ என்ற முழக்கத்துடன் ஆப்பிள் தன்னுடைய ஐபாட் கருவியை அறிமுகப்படுத்தியது. அதன் மூலம், ஏற்கனவே நடைமுறையில் இருந்த எம்பி3 வடிவத்தையும் எம்பி3 பிளேயரையும் அது வேறொரு தளத்திற்கு எடுத்துச் சென்றது. ஆப்பிள் இது குறித்து வெளியிட்ட விளம்பரங்களில் அக்கருவி குறித்த விபரங்கள் அதிகமாக இடம்பெறவில்லை. எனெனில், இது ஆப்பிள் என்ற நிறுவனத்தைப்

பற்றிய ஒன்றல்ல. இது நம்மைப் பற்றியது. அது நமக்கு ஏன் தேவை என்பதை நாம் உடனடியாகப் புரிந்து கொண்டோம்.

ஆப்பிள் எம்பி3 வடிவத்தையோ அல்லது அதைப் பாடும் தொழில்நுட்பத்தையோ கண்டுபிடிக்கவில்லை. ஆனால் அதைக் கொண்டு இசைத் துறையை முற்றிலுமாக மாற்றி அமைத்தப் பெருமையை அது கைப்பற்றிக் கொண்டது. ஏராளமான பாடல்களை அடக்கக்கூடிய ஹார்டு டிஸ்க்குடன்கூடிய டிஜிட்டல் மியூசிக் பிளேயரைக் கண்டுபிடித்தது சிங்கப்பூரைச் சேர்ந்த கிரியேட்டிவ் டெக்னாலஜீஸ் என்ற நிறுவனம்தான். கிரியேட்டிவ் டெக்னாலஜீஸ் நிறுவனத்தின் தயாரிப்பு வெளியே வந்து இருபத்து இரண்டு மாதங்கள் கழித்துதான் ஆப்பிள் தன்னுடைய ஐபாடை அறிமுகப்படுத்தியது. முதலில் சந்தைக்குள் நுழைபவருக்குத்தான் எல்லா அனுகூலங்களும் என்ற மாயையை இது கேள்விக்குரியதாக்குகிறது. டிஜிட்டல் ஒலித் துறையில் கிரியேட்டிவ் டெக்னாலஜீஸ் நிறுவனத்திற்கு இருந்த அனுபவத்தைக் கணக்கில் எடுத்துக் கொண்டால், டிஜிட்டல் பிளேயரை அறிமுகப்படுத்த, ஆப்பிளைவிட அதற்குத்தான் கூடுதலான தகுதி இருந்தது. ஆனால் கிரியேட்டிவ் டெக்னாலஜீஸ் நிறுவனம் தன்னுடைய தயாரிப்பை, “5ஜிபி எம்பி3 பிளேயர்” என்று விளம்பரப்படுத்தியது. ஆப்பிளின் ‘உங்கள் பாக்கெட்டுக்குள் 1000 பாடல்கள்’ என்ற முழக்கமும் இதுவும் அடிப்படையில் ஒன்றுதான். ஆனால் கிரியேட்டிவ் டெக்னாலஜீஸ் நிறுவனம் தன்னுடைய தயாரிப்பைப் பற்றிக் கூறியது. ஆனால் ஆப்பிள் நிறுவனமோ, அது ஏன் நமக்குத் தேவை என்று கூறியது.

நமக்கு ஐபாட் தேவை என்று முடிவெடுத்தப் பிறகுதான் எப்படிப்பட்ட ஐபாட் நமக்கு வேண்டும் என்று நாம் தீர்மானிக்க ஆரம்பிக்கிறோம், 5 ஜிபி வடிவம் வேண்டுமா அல்லது 10 ஜிபி வடிவம் வேண்டுமா என்று யோசிக்கிறோம். நம்முடைய தீர்மானம் ஏன் அது நமக்கு வேண்டும் என்பதிலிருந்துதான் முளைத்தது. ஆப்பிளும் அதையே முன்வைத்தது.

ஆப்பிளின் ஐபாட், கிரியேட்டிவ் டெக்னாலஜீஸ் நிறுவனத்தின் மாடலான ஜென்னைவிட மேம்பட்டது என்று நம்மில் எத்தனைப் பேரால் அறுதியிட்டுக் கூற முடியும்? ஐபாடில் பேட்டரி பிரச்சனைகள் இருந்தன, அதன் பேட்டரி அதிக நாட்கள் வரவில்லை போன்றவற்றை எடுத்துக்காட்டுகளாகக் கூறலாம். கிரியேட்டிவ் நிறுவனத்தின் ஜென் மேம்பட்டதாக இருக்கலாம். ஆனால் அதன் தரம் குறித்து நாம் சிறிதும் சட்டை செய்யவில்லை என்பதுதான் யதார்த்தம். ஏன் என்பது குறித்து ஆப்பிள் கொண்டிருந்த தெளிவின் காரணமாகவே ஆப்பிளால், தன்னைவிடத் தகுதிவாய்ந்த போட்டியாளர்களை வெல்ல முடிந்தது.

அதனால்தான், தான் காலடி எடுத்து வைத்தப் பிற துறைகளிலும் ஆப்பிளால் அபாரமான வெற்றியை ஈட்ட முடிந்தது.

ஏன் என்பது குறித்துத் தெளிவற்று இருக்கும் நிறுவனங்களுக்கு இது ஒத்துவராது. கேட்வே நிறுவனம் 2003ல் தட்டையான தொலைக்காட்சிப் பெட்டிகளை அறிமுகப்படுத்தியது. அதுவரை தட்டையான கணினி மானிட்டர்களை அது தயாரித்து வந்திருந்த காரணத்தால், அதன் நீட்சியாகத் தொலைக்காட்சிப் பெட்டிகளைத் தயாரிப்பதற்கான தகுதி அதற்கு இருந்தது என்பதை மறுப்பதிற்கு இல்லை. ஆனால் இரண்டு வருடங்களுக்குள் அந்த நிறுவனம் அதைக் கைவிட்டுவிட்டது. அதேபோல, டெல் நிறுவனம் 2002ல் பிடிஏ என்ற கருவியையும், 2003ல் எம்பி3 பிளேயரையும் அறிமுகப்படுத்தியபோதிலும், ஒருசில வருடங்கள்கூட அதனால் தாக்குப்பிடிக்க முடியவில்லை. இத்தனைக்கும் டெல் தரமான பிற பொருட்களைத் தயாரிக்கும் ஒரு நிறுவனம் என்று பெயர் எடுத்திருந்தது. இந்த நிறுவனங்கள் தாங்கள் எதைத் தயாரித்துக் கொண்டிருக்கிறோம் என்பதைக் கொண்டு தங்களை வரையறுத்துக் கொண்டதுதான் பிரச்சனையே. கணினிகளைத் தயாரித்து வந்த நிறுவனமாக டெல் தன்னைக் காட்டிக் கொண்டது. ஒரு கணினி நிறுவனத்திடமிருந்து எம்பி3 பிளேயரை வாங்குவது மக்களுக்குப் பொருத்தமாகப் படவில்லை. மக்கள் டெல்லை ஒரு கணினி நிறுவனமாக மட்டுமே பார்த்தனர். டெல் தன்னுடைய அடிப்படை நோக்கத்தை மறுபரிசீலனை செய்து, வேறு ஒன்றை ஏன் செய்கிறோம் என்பது குறித்தத் தெளிவுடன் அதில் இறங்காதவரை அதனால் கணினிகள் தவிர வேறு எதையும் விற்க முடியாது.

தன்னுடைய போட்டியாளர்களைப்போல இல்லாமல், ஆப்பிள் நிறுவனம், தான் என்ன செய்கிறோம் என்பதை வைத்துத் தன்னை வரையறுத்துக் கொள்ளவில்லை. தான் ஏன் அதைச் செய்கிறோம் என்பதை வைத்துத்தான் அது தன்னை வரையறுத்துக் கொண்டது. ஏற்கனவே இருந்த நடைமுறைகளை உடைத்தெறிந்து, தனிநபர்கள் தேர்ந்தெடுப்பதற்குப் புதிய தேர்ந்தெடுப்புகளை அது வழங்கியது. ஆப்பிள் துவக்கப்பட்டபோது அதன் பெயர் ஆப்பிள் கணினி நிறுவனம் என்றுதான் இருந்தது. 2007ல், தான் ஒரு வெறும் கணினித் தயாரிப்பு நிறுவனம் அல்ல என்பதைத் தெளிவுபடுத்தும் நோக்கத்துடன் அது தன் பெயரை ஆப்பிள் இங்க் என்று மாற்றிக் கொண்டது. நடைமுறையில் பார்த்தால் ஒரு நிறுவனத்தின் சட்டபூர்வமான பெயர் என்ன என்பது அவ்வளவு முக்கியமல்ல. ஆனாலும் தன் பெயரில் கணினி இணைந்திருப்பதை அந்நிறுவனம் விரும்பவில்லை. தங்களைப் பற்றித்

தாங்கள் என்ன நினைத்துக் கொள்ளுகிறோம் என்பதை அது கட்டுப்படுத்துவதாக அவர்கள் நினைத்தனர். நடைமுறை வசதிக்காக அவர்கள் தங்கள் பெயரை மாற்றிக் கொள்ளவில்லை. அப்பெயர் மாற்றம் அடிப்படையில் தத்துவார்த்தரீதியான ஒன்றுதான்.

ஆப்பிள் நிறுவனத்தின் ஏன் என்ற கேள்வி 1970களின் இறுதியில் அது துவக்கப்பட்டபோது உருவானது. அது இன்றுவரை மாற்றப்படவே இல்லை. அவர்கள் என்ன பொருளைத் தயாரித்தாலும் எந்தத் துறைக்குள் நுழைந்தாலும் அது மாறாமல் அப்படியேதான் இருந்தது. பரவலாக ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்ட சிந்தனைக்கு சவால்விடும் ஆப்பிளின் நோக்கம் தீர்க்கதரிசனமானது. ஒரு கணினி தயாரிக்கும் நிறுவனம் என்ற முறையில், கணினித் துறையின் போக்கை அவர்கள் முற்றிலுமாக மாற்றினர். ஒரு சிறிய மின்னணு நிறுவனம் என்ற முறையில் அவர்கள் அத்துறையில் ஜாம்பவானாக விளங்கிய சோனி நிறுவனத்திற்கும் பிலிப்ஸ் நிறுவனத்திற்கும் சவால்விட்டனர். ஓர் அலைபேசித் தயாரிப்பு நிறுவனம் என்ற முறையில் இத்துறையில் வேரூன்றியிருந்த மோட்டோரோலா, எரிக்சன் மற்றும் நோக்கியா நிறுவனங்களை ஒட்டுமொத்தமாக ஆட்டம் காண வைத்தார்கள். மொத்தத்தில், ஆப்பிள் தான் காலடி எடுத்து வைத்த அனைத்துத் துறைகளிலும் கொடிகட்டிப் பறந்தது. ஆப்பிள் நிறுவனம் எதை வேண்டுமானாலும் செய்து கொண்டிருக்கலாம். ஆனால் அது ஏன் இருக்கிறது என்பதை நாம் அறிவோம்.

அதனுடைய போட்டியாளர்களுக்கு அதே மகுடத்தைச் சூட்டிவிட முடியாது. அவர்கள் கோடிக்கணக்கில் வணிகம் புரிகின்ற மாபெரும் நிறுவனங்கள்தாம். அவர்களும் ஏதோ ஒரு கட்டத்தில் ஏன் என்ற கேள்விக்கான பதிலை அறிந்திருந்தபோதிலும் - அவர்களின் பிரம்மாண்டமான வளர்ச்சிக்கு அது முக்கியமான காரணம் என்ற உண்மையை மறுக்க முடியாது - வழியில் அதை அவர்கள் எங்கோ தவறவிட்டுவிட்டார்கள். இப்போது அவர்கள் என்ன செய்து கொண்டிருக்கிறார்களோ அதை மட்டும் வைத்து அவர்கள் தங்களை வரையறுத்துக் கொண்டிருக்கின்றனர்: "நாங்கள் கணினிகளைத் தயாரித்துக் கொண்டிருக்கிறோம்." வலுவான காரணத்துடன் இயங்கி வந்தவர்கள் இன்று பொருட்களை விற்பனை செய்யும் ஒரு நிறுவனமாக ஆகிவிட்டனர். அப்போது விசுவாசமான வாடிக்கையாளர்களை உருவாக்குவது கடினமாகிவிடும்.

தங்களை வித்தியாசப்படுத்திக் கொள்ளத் திணறிக் கொண்டிருக்கும் நிறுவனங்களின் தயாரிப்புகள் சந்தையில் பத்தோடு பதினொன்றாக மாறிவிடும். பால் தயாரிப்பாளர்கள் யாரைக் கேட்டாலும் ஒரு

நிறுவனத்தின் பாலுக்கும் இன்னொரு நிறுவனத்தின் பாலுக்கும் இடையே குறிப்பிடத்தக்க வேறுபாடு இருக்கிறது என்று கூறுவார். ஆனால் அதைக் கண்டுபிடிப்பதற்கு நீங்கள் ஒரு வல்லுனராக இருக்க வேண்டும். அதனால் நுகர்வோரைப் பொருத்தவரை எல்லாப் பாலும் ஒன்றுதான். அதனால் நாம் எல்லாப் பாலையும் ஒரு கட்டத்திற்குள் அடைத்துவிடுகிறோம். இது கிட்டத்தட்டப் பிற பொருட்கள் அனைத்திற்கும் பொருந்தும். ஆனால் இப்படிப்பட்டப் பொருட்களை விற்றுக் கொண்டிருக்கும் நிறுவனங்கள்தான் தங்கள் பொருட்களை எப்படி வித்தியாசப்படுத்திக் காட்டுவது என்று தினமும் மண்டையை உடைத்துக் கொண்டிருக்கும். ஆனால் ஏன் என்ற கேள்விக்கு விடை அறிந்திருக்கும் நிறுவனங்களுக்கு இந்தப் பிரச்சனை இல்லை. தங்களுடைய மதிப்பை யாருக்கும் நிரூபிக்க வேண்டிய அவசியம் அவர்களுக்கு இல்லை. அவர்கள் வித்தியாசமானவர்கள். அதை அனைவரும் அறிவர்.

ஆப்பிளின் தனித்துவத்திற்குக் காரணம் அசாத்தியமான அதன் சந்தை நிர்வாகத் திறன்தான் என்று நம்புகிறவர்களும் இருக்கின்றனர். ஆப்பிள் ஒரு வாழ்க்கைமுறையை விற்பனை செய்கிறது என்று சந்தையியல் வல்லுனர்கள் கூறுவர். அப்படி இருந்திருக்கும் பட்சத்தில் அந்த வல்லுனர்களால் ஏன் அதைப் பிற நிறுவனங்களில் பிரதியெடுக்க முடியவில்லை? ஒரு குறிப்பிட்ட விதமான வாழ்க்கைமுறையைக் கடைபிடிக்கும் நபர்கள் ஆப்பிள் பொருட்களைத் தேர்ந்தெடுக்கின்றனர் என்ற கண்ணோட்டத்தில் பார்த்தால், வாழ்க்கைமுறையை விற்பனை செய்யும் நிறுவனம் என்று அழைப்பதில் தவறில்லை. அது ஒரு குறிப்பிட்ட வாழ்க்கைமுறையைக் கண்டுபிடிக்கவும் இல்லை, ஒரு குறிப்பிட்ட வாழ்க்கைமுறையை விற்பனை செய்யவும் இல்லை. ஒரு குறிப்பிட வழியில் வாழ்க்கையை நடத்தி வருபவர்கள் ஆப்பிள் போன்ற நிறுவனத்தை நோக்கிக் கவர்ந்திழுக்கப்படுகிறார்கள், அவ்வளவுதான். அவர்கள் ஒரு சில குறிப்பிட்டப் பொருட்களை வாங்குகின்றனர். அதை வைத்துத்தான் அவர்களின் வாழ்க்கைமுறையை நாம் அடையாளம் கண்டுகொள்ளுகிறோம். ஹார்லே-டேவிட்சன் மோட்டார் சைக்கிள் சில குறிப்பிட்டக் குழுக்களின் வாழ்க்கை முறைக்குப் பொருந்துவதுபோல, பிராடா காலணிகள் வேறு சில குழுக்களின் வாழ்க்கைமுறைக்குப் பொருந்துவதுபோலத்தான் இதுவும். இங்கு வாழ்க்கைமுறைதான் முதலில் வந்தது.

ஆப்பிளில் வேலை செய்பவர்கள் உட்பட வேறு சிலர், ஆப்பிளைத் தனித்துவப்படுத்துவது முழுக்க முழுக்க ஆப்பிள் பொருட்களின் தரம்தான் என்று வாதிடுகின்றனர். பொருட்களின் தரம்

முக்கியமானவை என்பதில் இரண்டாவது கருத்து இருக்க முடியாது. ஏன் என்பது குறித்து என்னதான் தெளிவு இருந்தாலும் நீங்கள் விற்பது சரியாகப் போகாவிட்டால் எல்லாமே கவிழ்ந்துவிடும். ஆனால் ஒரு நிறுவனம் விற்க முயலுகின்ற பொருள் தலைசிறந்த ஒன்றாக இருக்க வேண்டும் என்று கட்டாயமில்லை. அது நன்றாக இருந்தால் போதும். வேறு ஏதோ ஒன்றோடு ஒப்பிடும்போதுதான் மேம்பட்டது, சிறப்பானது என்ற பேச்சு எழுகிறது. ஏன் என்பதை முதலில் புரிந்து கொள்ளாவிட்டால், ஒரு விஷயத்தைத் தீர்மானிக்கவிருப்பவருக்கு இந்த ஒப்பீடுகளால் ஒரு பயனும் கிடையாது.

மேம்பட்டது என்றால் அதை ஒப்பிடுவதற்கு ஓர் அடிப்படை அளவுகோல் இருக்க வேண்டும். அதை எப்படி நிர்ணயிப்பது? ஃபெராரி எஃப்430 ஸ்போர்ட்ஸ் கார், ஹோன்டா ஒடிசி மினிவேனைவிடச் சிறந்ததா? எதற்கு உங்களுக்கு ஒரு கார் தேவைப்படுகிறது என்பதைப் பொருத்தது அது. உங்கள் குடும்பத்தில் ஆறு பேர் இருந்தால், இரண்டு இருக்கைகளை மட்டுமே கொண்டிருக்கும் ஃபெராரியால் எந்தப் பிரயோஜமும் இல்லை. நீங்கள் வசதியான ஒரு காதலியைத் தேடிக் கொண்டிருந்தால், ஃபெராரியைவிடச் சிறந்த கார் எதுவும் இருக்க முடியாது. ஒரு பொருள் ஏன் இருக்கிறது என்பதை முதலில் ஒருவர் சீர்தூக்கிப் பார்க்க வேண்டும். பின்னர் ஒருவர் அதை ஏன் விரும்புகிறார் என்பது அதனோடு ஒத்துப் போக வேண்டும். ஹோன்டா காரின் தொழில்நுட்பச் சிறப்புகளைப் பற்றி நான் எடுத்துரைக்கலாம். ஒரு லிட்டர் பெட்ரோலுக்கு அது ஃபெராரியைவிட அதிக தூரம் போகும் என்று நான் கூறலாம். ஒரு ஸ்போர்ட்ஸ் காரைத்தான் வாங்க வேண்டும் என்று உறுதியாக உள்ள ஒருவரை என்னால் இப்படிக் கூறி ஒப்புக் கொள்ள வைக்க இயலாது. ஒருவர் ஹோன்டாவைவிட ஃபெராரியை நோக்கிக் கவர்ந்திழுக்கப்படுகிறார் என்ற செய்தி, அந்தக் காரின் பொறியியல் மேம்பாடுகளைப் பற்றித் தெரிவிப்பதைவிட, அந்த நபரைப் பற்றித்தான் அதிகமாகத் தெரிவிக்கிறது. அதனால்தான் ஃபெராரி மட்டுமே வேண்டும் என்று ஒற்றைக் காலில் நிற்பவர்கள் சிவப்பு நிற ஃபெராரி வாங்குவதற்கு இன்னும் கூடுதலான விலை கொடுக்கத் தயாராக இருக்கின்றனர். அதே சமயம், ஹோன்டா ஒடிசி காரை வாங்க வருபவர்கள் அதன் நிறத்தைப் பற்றிப் பெரிதாகக் கவலைப்படுவதில்லை.

ஆப்பிள் கணினிகள் பிறவற்றைவிட மேம்பட்டவை என்று முழங்குபவர்களுக்கு எதிராக என்னால் எந்த வாதத்தையும் முன்வைக்க முடியாது. ஒரு தரமான கணினி என்னவெல்லாம் செய்ய வேண்டும் என்று அவர்கள் எதிர்பார்க்கிறார்களோ அவை அனைத்தையும் ஆப்பிள்

கணினி நிறைவேற்றுவதால் ஆப்பிள் சிறப்பான கணினிகளைத் தயாரிப்பதாக அவர்கள் வாதிடுகின்றனர் என்று மட்டும்தான் என்னால் கூற முடியும். ஆப்பிள் எதில் நம்பிக்கை வைத்துள்ளதோ அதில் நம்பிக்கை வைத்துள்ளவர்களுக்கு மட்டும்தான் அது மேம்பட்டதாக இருக்கும். அவர்களை மாற்ற முயலுவது வெட்டி வேலை. எது சிறந்தது, எது மோசமானது ஆகியவை குறித்த அடிப்படை அளவுகோலை நிர்ணயித்துக் கொள்ளாமல் இது போன்ற ஒப்பீடுகளில் இறங்கினால், அது வெறும் கருத்து முரண்பாட்டிற்கு மட்டுமே வழிவகுக்கும். தாங்கள் விரும்பும் ஒரு பிராண்டின் விசுவாசிகளாக இருப்பவர்கள், அதில் தாங்கள் விரும்பும் அம்சங்களைப் பற்றிப் பேசித் தங்கள் முடிவு சரிதான் என்பதைப் பிறருக்கு எடுத்துரைக்க முயலுவர். இரண்டு பக்கமும் சரியாக இருந்தால் என்ன செய்வது? ஆப்பிள் சிலருக்குப் பொருத்தமாகவும் தனிநபர் கணினி வேறு சிலருக்குப் பொருத்தமாகவும் இருந்தால்? அதனால் எது மேலானது என்பது குறித்த விவாதமல்ல இது. வேறுபட்டத் தேவைகளைக் குறித்த விவாதம்தான் இது.

பல வழிகளில் ஒன்று மட்டுமே அது

நீங்கள் ஏன் ஒன்றைச் செய்கிறீர்கள் என்பதை நீங்கள் அறிந்திருப்பது வெற்றிக்கு இட்டுச் செல்லும் வழிகளில் ஒன்று. ஆனால் உச்சாணிக் கொம்பில் நீடித்து நிலைத்திருப்பதற்கும் தொடர்ந்து புதுமைகளைப் புகுத்துவதற்கும் அதுதான் ஒரே வழி. நீங்கள் ஏன் ஒன்றைச் செய்கிறீர்கள் என்பது குறித்த உங்களுடைய எண்ணங்கள் மங்கலாகும்போது உங்களுடைய வளர்ச்சியையும் விசுவாசத்தையும் தக்கவைத்துக்க கொள்ளுவது சவாலாக இருக்கும். அப்போது நீங்கள் மக்களை உங்களுக்கு சாதகமாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளும் முயற்சிகளில் ஈடுபடுவீர்கள்.

அமெரிக்க ரயில் போக்குவரத்து இதற்கான சிறந்த எடுத்துக்காட்டு. அமெரிக்காவில் 1880களில் ரயில் போக்குவரத்துத் தொழிலில் ஈடுபட்டிருந்த தனியார் நிறுவனங்கள்தான் அப்போது மாபெரும் நிறுவனங்களாக இருந்தன. மாபெரும் வெற்றியை சாதித்தப் பிறகு, தாங்கள் முதலில் ஏன் அதைத் துவக்கினோம் என்ற கேள்வியின் முக்கியத்துவம் அவர்களுக்கு மறந்துவிட்டது. அந்த இடத்தை, அவர்கள் என்ன செய்து கொண்டிருந்தனர் என்பது ஆக்கிரமித்துக் கொண்டது. இந்தக் குறுகிய கண்ணோட்டம் அவர்களுடைய தீர்மானங்களின்மீது பெரும் தாக்கத்தை ஏற்படுத்தியது. அதனால் அவர்கள் தங்களுடைய மொத்தப் பணத்தையும் இருப்புப்பாதைகளிலும் எஞ்சின்களிலும் முதலீடு செய்தனர். ஆனால் இருபதாம் நூற்றாண்டின் துவக்கத்தில் ஒரு

புதிய தொழில்நுட்பம் கண்டுபிடிக்கப்பட்டது. அதுதான் ஆகாய விமானம். இறுதியில் அந்தத் தனியார் ரயில் நிறுவனங்கள் அனைத்தும் திவாலாகிவிட்டன. மக்களை ஓரிடத்திலிருந்து மற்றோர் இடத்திற்கு அழைத்துச் செல்லும் போக்குவரத்துத் தொழிலில் தாங்கள் ஈடுபட்டிருந்ததாக அவர்கள் நினைத்திருந்தால்? அவர்களுடைய நடத்தை வேறு மாதிரியாக இருந்திருக்கும். அவர்கள் தவறவிட்டிருந்த வாய்ப்புகளை அவர்கள் கண்டுகொண்டிருக்கக்கூடும். இன்றிருக்கும் அனைத்து விமான நிறுவனங்களும் அவர்கள் வசம்தான் இருந்திருக்கும்.

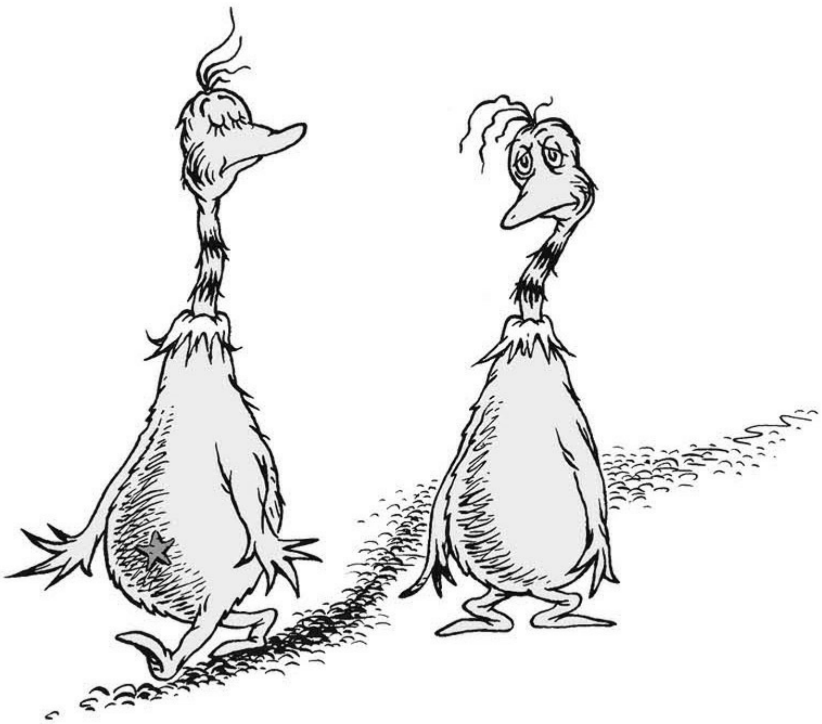
தாங்கள் என்ன செய்து கொண்டிருக்கிறோம் என்பதை வைத்துத் தங்களை வரையறுத்துக் கொண்டிருக்கும் நிறுவனங்களின் நீண்டகாலத் தாக்குப்பிடித்தல் குறித்தக் கேள்வியை மேலே குறிப்பிட்ட எடுத்துக்காட்டு எழுப்புகிறது. அவர்கள் தாங்கள் செய்து கொண்டிருப்பவற்றை அதே வழியில் நீண்ட காலத்திற்குச் செய்து கொண்டிருப்பதால், ஒரு புதிய தொழில்நுட்பத்தை எதிர்கொள்ளுவதோ அல்லது ஒரு புதிய கண்ணோட்டத்தைக் கைவசப்படுத்திக் கொள்ளுவதோ அவர்களுக்கு மலைப்பான காரியமாக இருக்கும். ரயில் நிறுவனங்களுக்கு நேர்ந்த கதிக்கும் இசை நிறுவனங்களுக்கு ஏற்பட்ட கதிக்கும் ஒற்றுமை இருக்கிறது. ஒரு புதிய தொழில்நுட்பம் மக்களிடம் ஏற்படுத்தியிருந்த நடத்தை மாற்றத்திற்கு ஏற்பத் தங்களுடைய தொழில் அமைப்புமுறையை மாற்றிக் கொள்ளத் தவறியதுதான் அந்நிறுவனங்களின் சரிவுக்குக் காரணமாக இருந்தது. பத்திரிகைத் துறை, பதிப்புத் துறை, தொலைக்காட்சித் துறை ஆகியவை மேலும் மூன்று எடுத்துக்காட்டுகள். தங்களுடைய வாடிக்கையாளர்கள் அவர்களுடைய தேவைக்கு முற்றிலும் வேறுபட்ட ஒரு புதிய துறையைத் தேர்ந்தெடுப்பதைப் பார்த்தும் என்ன செய்வது என்று தெரியாமல் அத்துறையில் உள்ளவர்கள் விழித்துக் கொண்டிருக்கின்றனர். இசை நிறுவனங்களுக்குத் தாங்கள் ஏன் அத்தொழிலில் ஈடுபட்டிருக்கிறோம் என்பது குறித்தத் தெளிவு இருந்திருந்தால், அவர்கள் ஐடியூன் போன்ற ஒன்றைத் தாங்களே தயாரித்திருப்பார்கள். ஒரு கணினி நிறுவனம் அதைச் சந்தையில் இறக்க அவர்கள் அனுமதித்திருக்க மாட்டாகள்.

நிறுவனங்கள், தாங்கள் எதற்காகத் தங்களுடைய நிறுவனத்தைத் துவக்கினோம், அதன் நோக்கம் என்ன, நம்பிக்கை என்ன என்பதைத் திரும்பிப் பார்த்தால், மாறிக் கொண்டிருக்கும் சூழலுக்கு ஏற்பத் தங்களை மாற்றிக் கொள்ளுவது அவர்களுக்கு எளிதாக இருக்கும். அப்போது, ஒரு புதிய போட்டி நிறுவனத்தை எப்படிச் சமாளிப்பது என்ற கேள்வியை அவர்கள் கேட்டுக் கொண்டிருக்க மாட்டார்கள். அதற்கு

பதிலாக, புதிய தொழில்நுட்பங்களையும் மாறிக் கொண்டிருக்கும் சந்தைகளையும் கணக்கில் எடுத்துக் கொண்டு, தங்களுடைய மூல நோக்கங்களுக்குப் புத்துயிர் அளிக்கத் தாங்கள் இப்போது என்ன செய்ய வேண்டும் என்று அவர்கள் யோசித்திருப்பார்கள். இது என் சொந்தக் கருத்தல்ல. உயிரிலில் இது ஊறிப் போயுள்ளது.

4

இது அபிப்பிராயம் அல்ல, இது உயிரியல்



சர்வதேசப் புகழ்பெற்றக் குழந்தைகள் எழுத்தாளர் டாக்டர் சூஸ் எழுதியுள்ள 'ஸ்னீட்சஸ்' எனும் பிரபலமான கதைப் புத்தகத்தில் வரும் வாத்துப்போல இருக்கும் இரு ஸ்னீட்சஸ்கள்

சர்வதேசப் புகழ்பெற்றக் குழந்தைகள் எழுத்தாளரான டாக்டர் சூஸ் எழுதியுள்ள 'ஸ்னீட்சஸ்' எனும் பிரபலமான கதைப் புத்தகம் 1961ல் வெளியானது. அதில் இடம்பெற்றிருக்கும் ஸ்னீட்சஸ் என்ற பறவைகள் வாத்துப்போல இருக்கும். அந்த வாத்துக் கூட்டத்தில் இரண்டு குழுக்கள் இருக்கும். ஒரு குழுவிற்கு வயிற்றில் நட்சத்திர வடிவம் இருக்கும். மற்றொன்றுக்கு அது இருக்காது. வயிற்றில் நட்சத்திர வடிவம் கொண்ட வாத்துக்கள் அப்படி இல்லாதிருக்கும் வாத்துக்களைத் தாழ்வாக

நடத்தும். அதனால் எப்பாடுபட்டாவது அந்த நட்சத்திர வடிவத்தைப் பெற்றுவிட அவை துடித்தன. தங்களை மேம்பட்டவையாகக் கருதிக் கொள்ளும் ஒரு குழுவிற்குள் இடம்பெறுவதற்காக என்ன விலையானாலும் கொடுக்க அவை தயாராக இருந்தன. இதைத் தனக்கு சாதகமாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளும் சில்வஸ்டர் மெக்மங்கி எனும் நபர், வயிற்றில் நட்சத்திரக் குறியைப் பதிக்கும் ஓர் இயந்திரத்தை உருவாக்கி, அந்த வாத்துக்களிடமிருந்து பணம் பறிப்பார். இப்போது எல்லா வாத்துக்களுக்கும் நட்சத்திரக் குறி இருப்பதால், தங்கள் உடலில் இயற்கையாகவே நட்சத்திரக் குறி இடம்பெற்றிருக்கும் வாத்துக்கள் அதை அழித்துக் கொள்வதற்காக சில்வஸ்டரிடம் வரும். அவர் நட்சத்திரக் குறியை அழிப்பதற்கு ஓர் இயந்திரத்தை உருவாக்கிக் கூடுதலான பணத்தை அவற்றிடமிருந்து பறிப்பார். கதை இப்படிப் போகும்.

இக்கதை மூலம், டாக்டர் சூஸ், ஓர் அடிப்படை மனித இயல்பை அழகாகப் படம்பிடித்துக் காட்டியிருப்பார். ஏதோ ஒன்றோடு சேர்ந்திருப்பதற்கான நமது தேவைதான் அது. அந்தத் தேவை பகுத்தறிவுபூர்வமான ஒன்றல்ல. ஆனால் இது எல்லாக் கலாச்சாரங்களுக்கும், எல்லா மனிதக் குழுக்களுக்கும் பொதுவான ஒன்று. நம்மைச் சுற்றியுள்ளவர்கள் நம்முடைய நப்பிக்கைகளையும் நாம் கொண்டிருக்கும் அதே விழுமியங்களையும் கொண்டிருக்கும்போது நாம் அனுபவிக்கும் ஓர் உணர்வு அது. அப்போது நாம் பாதுகாப்பாக இருப்பதாகவும் பிறருடன் நெருங்கிய தொடர்பு கொண்டிருப்பதாக உணருகிறோம். மனிதர்கள் என்ற முறையில் இந்த உணர்வுக்காக நாம் ஏங்குகிறோம். நாம் அதைத் தேடி அலைகிறோம்.

ஆனால் இந்த உணர்வு ஒரு சார்பான உணர்வு. நம் சொந்த ஊரிலுள்ள எல்லோருடனும் நாம் நட்புப் பாராட்ட மாட்டோம். அதே சமயம், நம்முடைய ஊரிலிருந்து வெகுதொலைவில் இருக்கும் இன்னோர் ஊருக்கு நாம் செல்லும்போது, அங்கு நம் சொந்த ஊரைச் சேர்ந்த ஒரு நபரை நாம் காண நேர்ந்தால், அவரோடு நமக்கு ஒரு பிணைப்பு உருவாகிறது. நாம் நம் மாநிலத்தைவிட்டு வேறொரு மாநிலத்திற்குச் செல்லும்போது, அங்கு நம் மாநிலத்தைச் சேர்ந்த ஒருவரைப் பார்த்தால், அவருடன் நமக்கு ஒரு பிணைப்பு உருவாகிறது. வெளிநாட்டிற்குச் செல்லும்போது நம் நாட்டைச் சேர்ந்தவருடன் நமக்கு ஒரு பிணைப்பு ஏற்படுகிறது.

நான் ஒரு முறை ஆஸ்திரேலியாவுக்குச் சென்றிருந்தேன். ஒருநாள் ஒரு பேருந்தில் பயணித்துக் கொண்டிருந்தபோது, எனக்குப் பின்னாலிருந்து அமெரிக்க உச்சரிப்புடன் ஒரு குரல் கேட்டது. உடனே நான் அவருடன்

உரையாடத் தொடங்கினேன். உடனடியாக அவருடன் எனக்கு ஒரு பிணைப்பு ஏற்பட்டது. ஓர் அந்நிய ஊரில் ஓர் அந்நியனாக நான் உணர்ந்து கொண்டிருந்தபோது அந்த உரையாடல் எனக்கு ஒருவிதமான பிணைப்பு உணர்வைக் கொடுத்தது. அதன் காரணமாக, அந்தப் பேருந்திலிருந்த மற்ற எல்லோரையும்விட அவரை நான் அதிகமாக நம்பினேன். பின்னர் நாங்கள் சில மணி நேரங்களைச் சேர்ந்து செலவழித்தோம். நாம் எங்கு சென்றாலும், நம்முடைய நம்பிக்கைகளையும் நம்முடைய விழுமியங்களையும் பகிர்ந்து கொள்ளுகின்றவர்களை நாம் நம்பத் தொடங்குகிறோம்.

இப்படிப்பட்ட உணர்வைப் பெறுவதற்கான விருப்பம் மிகவும் சக்தி வாய்ந்தது. அதற்காக நாம் பகுத்தறிவுக்குப் புறம்பான காரியங்களில் ஈடுபடவும் அந்த உணர்வைப் பெறுவதற்காகப் பணத்தைச் செலவழிக்கவும் தயங்குவதில்லை. டாக்டர் சூஸின் கதையில் வரும் ஸ்னீட்சஸைப்போலவே, நாமும் நம்முடைய நம்பிக்கைகளைப் பகிர்ந்து கொள்ளுகின்ற மக்களோடும் அமைப்புகளோடும் சூழ்ந்திருப்பதையே விரும்புகிறோம். தாங்கள் என்ன செய்கிறோம், தங்களுடைய பொருட்கள் எந்த அளவு நவீனமானவை, மேம்பாடானவை என்று நிறுவனங்கள் விளம்பரங்கள் செய்யும்போது அவற்றால் நாம் கவரப்படுகிறோம் என்றாலும் அவற்றோடு நம்மைப் பொருத்திக் கொள்ள வேண்டும் என்று அவசியமில்லை. ஒரு நிறுவனம் தான் ஏன் ஒரு பொருளைத் தயாரிக்கிறோம், தான் எதில் நம்பிக்கை வைத்துள்ளோம் என்பதை நம்மோடு பகிர்ந்து கொள்ளும்போது, அந்த நம்பிக்கைகளோடு நம்முடைய நம்பிக்கைகளும் ஒத்துப்போகும் பட்சத்தில், அந்தப் பொருளை அல்லது அந்நிறுவனத்தின் வேறொரு பொருளை நம்முடைய வாழ்வோடு பிணைத்துக் கொள்ள நாம் எந்த எல்லைக்கும் செல்லத் தயாராகிவிடுகிறோம். அவர்களுடைய பொருள் மிகச் சிறப்பானதாக இருப்பதால் அதை நாம் செய்வதில்லை. நம் இதயத்திற்கு நெருக்கமானதாக நாம் கருதும் ஒன்றின் குறியீடாக அவர்கள் விளங்குகின்றனர் என்பதால்தான் நாம் அதைச் செய்கிறோம்.

ஏதோ ஒன்றோடு நம்மைப் பிணைத்து வைத்துக் கொள்ள வேண்டும் எனும் நம்முடைய இயற்கையான தேவை, அப்படி இல்லாமல் இருப்பவற்றைத் துல்லியமாகக் கண்டறியவும் உதவுகிறது. அந்த உணர்வு நம்முள் ஆழமாக வேரூன்றி இருக்கிறது. சில விஷயங்கள் எப்படி நமக்குக் கனகச்சிதமாகப் பொருந்துகின்றன, சில பொருந்துவதில்லை என்பதை அது எடுத்துரைக்கிறது. ஆனால் அதை நம்மால் வார்த்தைகளில் எடுத்துரைக்க முடியாது. டெல் நிறுவனம் தன்னை ஒரு கணினி நிறுவனமாக வரையறுத்துக் கொண்டிருப்பதால்,

அது எம்பி3 பிளேயரை அறிமுகப்படுத்தியதை நம்மால் ஏற்றுக் கொள்ள முடியவில்லை. ஆனால் ஆப்பிள் தன்னை லட்சிய நோக்குடன் செயல்படும் ஒரு நிறுவனமாக வரித்துக் கொண்டுள்ளதால், அது எதைத் தயாரித்தாலும் நம்மால் அதனோடு நம்மைப் பிணைத்துக் கொள்ள முடிகிறது.

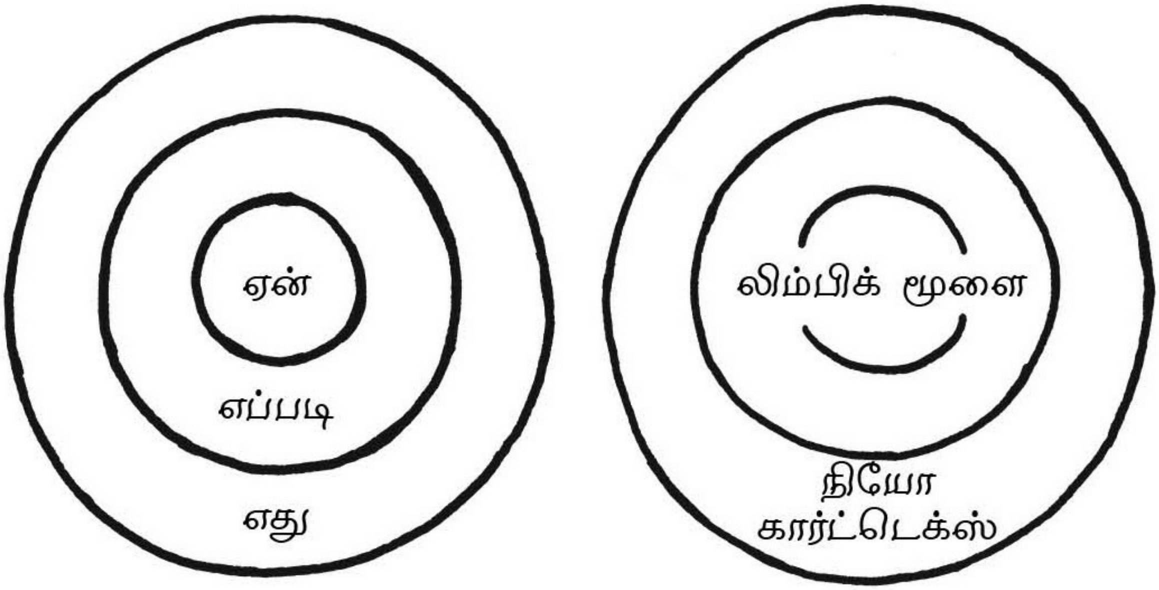
தங்களுடைய நம்பிக்கைகளைத் தெளிவாக நம்முடன் பரிமாறிக் கொள்ளுகின்ற தலைவர்களை நோக்கி நாம் கவர்ந்திழுக்கப்படுகிறோம். நம்மைச் சிறப்பாக உணர வைக்கக்கூடிய, நாம் ஏதோ ஒரு குழுவின் அங்கமாக இருக்கிறோம், தனித்து இல்லை என்று நம்மை நம்ப வைக்கக்கூடிய திறமை அவர்களிடம் இருக்கிறது. அவர்கள்பால் நாம் விசுவாசம் கொள்ளுகிறோம். அவர்கள்பால் விசுவாசம் கொண்டுள்ள பிறரோடு நமக்கு ஒரு வலுவான பிணைப்பு ஏற்படுகிறது. ஆப்பிள் தயாரிப்புகளைப் பயன்படுத்துகின்றவர்களிடம் இப்படிப்பட்டதோர் உணர்வு இருக்கிறது. மார்ட்டின் லூதர் கிங் ஜூனியரின் பிரபலமான "எனக்கொரு கனவு இருக்கிறது" பேச்சைக் கேட்டவர்களிடமும் இத்தகைய உணர்வு இருந்தது.

உள்ளுணர்வுரீதியான தீர்மானங்கள்

பொன் வட்டத்தின் விதிமுறைகள் மனித நடத்தையின் பரிணாம வளர்ச்சியோடு நேரடியாகத் தொடர்புடையவை. ஏன் என்ற கேள்வியின் சக்தி வெறும் அனுமானம் அல்ல. அது உயிரியலோடு பின்னிப் பிணைந்துள்ளது. அதற்கும் மூளைக்கும் நிறைய ஒற்றுமைகள் இருக்கின்றன. மனித முளையிலுள்ள நியோ கார்ட்டெக்ஸ் மற்றும் லிம்பிக் மூளை ஆகியவற்றைப் பொன் வட்டத்தின் பாகங்களோடு எளிதில் ஒப்பிடலாம். நியோ கார்ட்டெக்ஸ் எப்படி என்ற கேள்வியுடன் தொடர்புடையது என்று கூறலாம். பகுத்தறிவுத் திறன், மொழித் திறன் போன்றவை நியோ கார்ட்டெக்ஸின் பொறுப்பு. விசுவாசம், நம்பிக்கை வைத்தல் போன்ற உணர்வுகளுக்கு லிம்பிக் மூளை பொறுப்பு. மனித நடத்தை, தீர்மானங்கள் எடுத்தல் ஆகியவற்றுக்கும் அதுதான் பொறுப்பு. ஆனால் அதற்கு மொழித் திறன் கிடையாது.

வெளிவட்டத்திலிருந்து உள்வட்டம் நோக்கித் தகவல் பரிமாற்றம் நிகழும்போது, அதாவது, எது என்பதிலிருந்து துவக்கப்படும்போது, அங்கு தகவல்களும் புள்ளிவிபரங்களும் முதலில் எடுத்துரைக்கப்படுகின்றன. நியோ கார்ட்டெக்ஸின் உதவியால் மக்களால் அத்தகவல்களை உள்வாங்கிக் கொள்ள முடியும். ஆனால் ஒரு புதிய நடத்தையை அதனால் தூண்ட முடியாது. அதே சமயம், உள்ளில் இருந்து வெளியே நோக்கித் தகவல் பரிமாற்றம் நடைபெறும்போது,

அதாவது, ஏன் என்பதிலிருந்து துவக்கப்படும்போது, தீர்மானங்கள் எடுக்கும் லிம்பிக் மூளைப் பகுதி அதை உள்வாங்கிக் கொள்ளுகிறது.



நம் உணர்வுகளைக் கட்டுப்படுத்தும் மூளைப்பகுதிக்கு மொழித் திறன் கிடையாது என்பதால்தான் நம் உணர்வுகளை நம்மால் மொழியின் மூலமாகச் சரியாக வெளிப்படுத்த முடியவில்லை. நாம் மணமுடித்துள்ள ஒருவரை ஏன் நாம் தேர்ந்தெடுத்தோம் என்பதை வார்த்தைகளில் விவரிப்பது நமக்குச் சிரமமாக இருக்கும். அவரை நாம் ஏன் நேசிக்கிறோம் என்பதற்கான உண்மையான காரணத்தை நம்மால் விவரிக்க முடியாது என்பதால், வேறு வழிகளில் அதை நியாயப்படுத்த நாம் முயலுகிறோம். “அவள் புத்திசாலி, அவள் ஒரு ஜாலியான பேர்வழியும்கூட,” என்று நாம் கூறுவோம். இந்த உலகில் புத்திசாலியான, ஜாலியான நபர்கள் நிறையப் பேர் இருக்கிறார்கள். ஆனால் அவர்களை நாம் நேசிப்பதில்லை, அவர்களை மணமுடிக்க நாம் விரும்புவதில்லை. ஒருவர்மீது நாம் காதல் வசப்பட, அவருடைய திறமையையும் ஆளுமையையும் மீறிய ஏதோ ஒன்று இருக்கிறது. பகுத்தாய்ந்து நாம் தெரிவிக்கும் காரணம் உண்மையானது அல்ல. அதைத் தெளிவாக விவரிக்க முடியாது என்பதால் நாம் சுற்றி வளைத்துப் பேசுகிறோம், பூடகமான விளக்கங்களை அளிக்கிறோம். “அவள் என்னைப் பூர்த்தி செய்கிறாள்,” என்கிறோம். அதற்கு என்ன பொருள். அப்படிப்பட்ட ஒரு நபரை எப்படிக் கண்டுபிடிப்பது? காதலில் உள்ள பிரச்சனை அது. அப்படிப்பட்ட ஒரு நபரைக் கண்டுபிடித்தப் பிறகுதான் அது என்னவென்று நமக்குத் தெரியும். ஏனெனில்,

அப்போது நாம் சிறப்பாக உணருகிறோம்.

நாம் எடுக்கும் வேறு சில தீர்மானங்களுக்கும் அது பொருந்தும். நம்மைச் சிறப்பாக உணர வைக்கும் ஒரு தீர்மானத்தை நாம் எடுக்கும்போது, அதை நாம் ஏன் எடுத்தோம் என்பதை விளக்குவது நமக்குச் சிரமமாக இருக்கும். வாக்கெடுப்பு அல்லது சந்தை ஆய்வுகளின் முடிவுகளை அலசுவதை இது சிக்கலாக்குகிறது. ஏன் ஒன்றைத் தேர்ந்தெடுத்தோம் என்பது மக்களுக்குத் தெரியும் என்றாலும் அதை விளக்குவதில் அவர்களுக்குப் பிரச்சனை உள்ளது. தீர்மானம் எடுத்தலும், எடுத்தத் தீர்மானம் குறித்து விளக்கம் அளிக்கக்கூடிய திறமையும் மூளையில் வெவ்வெறு பகுதிகளில் உள்ளன.

இதை ஓர் எடுத்துக்காட்டைக் கொண்டு விளக்கலாம். நீங்கள் தட்டையான நவீனத் தொலைக்காட்சிப் பெட்டி ஒன்றை வாங்குவதற்காக உள்ளூர்க் கடை ஒன்றுக்குச் செல்லுவதாக வைத்துக் கொள்ளலாம். அங்கிருக்கும் விற்பனைப் பிரதிநிதி எல்சிடி திரையுள்ள தொலைக்காட்சிப் பெட்டிக்கும் பிளாஸ்மா திரையுள்ள தொலைக்காட்சிப் பெட்டிக்கும் இடையேயுள்ள வேறுபாடுகளைப் பற்றி விரிவாக உங்களிடம் எடுத்துரைக்கிறார். ஒரு மணி நேரத்திற்குப் பிறகும் உங்களுக்கு எது பொருத்தமாக இருக்கும் என்ற முடிவுக்கு உங்களால் வர முடியவில்லை. ஏனெனில், நீங்கள் மூளையைத் தேவைக்கு அதிகமாகக் கசக்கிக் கொள்ளுகிறீர்கள். இறுதியில் ஏதோ ஒன்றைத் தேர்ந்தெடுத்து வாங்கிவிடுகிறீர்கள். ஆனாலும் உங்களுக்குக் கச்சிதமாகப் பொருந்தும் ஒன்றை வாங்கிவிட்டதாக உங்கள் மனதுக்குப் படவில்லை. பின் நீங்கள் உங்களுடைய நண்பர் வீட்டுக்குச் செல்லுகிறீர்கள். அவர் நீங்கள் வாங்காத அந்த ‘இன்னொரு’ தொலைக்காட்சிப் பெட்டியை வாங்கியிருக்கிறார். அவர் தன் தொலைக்காட்சிப் பெட்டியைப் பற்றி வானளாவப் புகழுகிறார். அவருடையது உங்களுடையதைக் காட்டிலும் மேலானதா என்பது குறித்து உங்களுக்குச் சரியாகத் தெரியாமல் இருந்தபோதிலும் உங்களுக்கு அவர்மீது பொறாமை ஏற்படுகிறது. “நாம் தவறான தொலைக்காட்சிப் பெட்டியை வாங்கிவிட்டோமோ?” என்று உங்கள் மனம் தடுமாறுகிறது.

தாங்கள் ஏன் ஒரு பொருளைத் தயாரிக்கிறோம் என்பதைக் கூற நிறுவனங்கள் தவறிவிடுகின்றபோது, நாம் நம் பார்வைக்குப் படும் வெளிக்காரணிகளை வைத்து மட்டுமே தீர்மானங்களை எடுத்தாக வேண்டிய நிலைக்குத் தள்ளப்படுகிறோம். அதனால்தான் அத்தகைய தீர்மானங்களை எடுப்பதற்கு நமக்கு அதிக நேரம் பிடிக்கிறது, எடுத்தப் பிறகும் மனம் தடுமாறுகிறது. ஆனால் நமக்கு வேறு வழி

இருப்பதில்லை. ஆப்பிள் போன்ற நிறுவனங்களின் பொருட்களை வாங்கத் தீர்மானிப்பவர்களுக்கு இந்தத் தடுமாற்றங்கள் இல்லை. அவர்கள் முன் இருக்கும் ஒரே கேள்வி எந்த மாடலை வாங்குவது என்பது மட்டும்தான்.

மக்களால் முன்னோக்கிப் பார்க்க முடியாதவற்றைப் பார்க்கும் திறன் தலைசிறந்த தலைவர்களுக்கு இருக்கிறது. அதைத்தான் ஆப்பிள் நிறுவனம் செய்தது. விமானப் போக்குவரத்தில் போட்டி தீவிரமடைந்தபோது அமெரிக்க விமான நிறுவனங்கள் கூடுதலான சௌகரியங்களை வழங்க என்ன செய்யலாம் என்று யோசித்துக் கொண்டிருந்தன. அப்போது சவுத் வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸ் சில சௌகரியங்களைக் குறைத்து மலிவான விலைக்கு விமானச்சீட்டுகளை விற்றது. அதன் மூலம், அது பல வருடங்களாகத் தன்னிகரற்றத் தலைவனாகத் திகழ்ந்து வருகிறது. மிகவும் நெருக்கடியான அரசியல் சூழ்நிலை அமெரிக்காவில் நிலவியபோது, ஜான் எஃப் கென்னடி யாரும் கேட்கத் துணியாத ஒரு கேள்வியை மக்களைப் பார்த்துக் கேட்டார். “நாடு உனக்கு என்ன செய்தது என்று கேட்காதே. நீ நாட்டுக்கு என்ன செய்தாய் என்று கேள்,” என்ற கேள்விதான் அது.

நாம் நாள்தோறும் ஏகப்பட்டத் தீர்மானங்களை எடுக்கிறோம். அவற்றில் பெரும்பாலானவற்றை நிறையத் தகவல்களை வைத்துக் கொண்டு நாம் எடுப்பதில்லை. அது தேவையுமில்லை. அது சரி எனும் உணர்வு நமக்கு ஏற்பட வேண்டும். சில சமயங்களில் பிறரின் வற்புறுத்தல் காரணமாகத் தீர்மானங்களை எடுக்க நேரும்போது நாம் அசௌகரியமாக உணருவதற்கும் இதுதான் காரணம்.

நம்மால் பார்க்க முடியாமல் இருக்கும் விஷயங்களும் முக்கியமானவைதான்

“பளீர் என்ற வெள்ளை நிறத்தை எங்கள் டிடர்ஜென்ட்தான் கொடுக்கும்,” என்ற விளம்பரத்தை நீங்கள் தொலைக்காட்சியில் பார்த்திருப்பீர்கள். இத்தொழிலில் ஈடுபட்டிருக்கும் நிறுவனங்கள் காலங்காலமாக இதையே வெவ்வெறு பாணியில் சொல்லி வந்துள்ளன. அது ஓரளவு உண்மையான அறைகூவலும்கூட. வாடிக்கையாளர்களின் விருப்பம் குறித்து நடத்தப்பட்டச் சந்தை ஆய்வுகள் அனைத்தும் மீண்டும் மீண்டும் இதைத்தான் நிரூபித்துள்ளன. அத்தகவல்கள் சரியானவைதான். ஆனால் மக்கள் உண்மையிலேயே விரும்பியது முற்றிலும் வேறு.

துணி துவைக்கும் சோப்பைத் தயாரிக்கும் நிறுவனங்கள், டிடர்ஜென்ட் பவுடரிலிருந்து மக்கள் எதை எதிர்பார்க்கின்றனர் என்று அவர்களிடமே

கேட்டன. பளிச்சென்று இருக்கும் வெள்ளை நிறத்தைத் தாங்கள் விரும்புவதாக மக்கள் பதிலளித்தனர். இது ஒரு குறிப்பிடத்தக்கக் கண்டுபிடிப்பு என்று கூறிவிட முடியாது. மக்கள் தங்கள் துணிகளைத் துவைக்கும்போது அது வெறுமனே சுத்தமாக இருக்க வேண்டும் என்று மட்டும் நினைப்பதில்லை. அது மிகச் சுத்தமாகத் துவைக்கப்படத் தாங்கள் பயன்படுத்தும் சோப்பு உதவ வேண்டும் என்று அவர்கள் எதிர்பார்த்தனர். இதை மனதில் வைத்துக் கொண்டுதான், தங்களுடைய சோப்பிலுள்ள ஒரு தனித்துவமான பொருள் அதைச் செய்வதாக அனைத்து சோப்பு நிறுவனங்களும் விளம்பரம் செய்தன. துவைக்கப்பட்ட ஆடைகள் ஏன் வெள்ளையாக இருக்க வேண்டும் என்று மக்கள் எதிர்பார்த்தார்கள் என்ற கேள்வியை ஒருவரும் கேட்கவில்லை. பல வருடங்களுக்குப் பிறகு ஓர் ஆய்வு நடத்தப்பட்டது. டிடர்ஜென்டில் இருக்கும் ஒரு விஷேசப் பொருளுக்காக மக்கள் அதைத் தேர்ந்தெடுப்பதில்லை என்பதை அந்த ஆய்வு நிரூபித்தது. அந்த ஆய்வாளர்கள் ஒரு முக்கியமான விஷயத்தைக் கண்டுபிடித்தனர். துவைத்து முடித்தப் பிறகு, மக்கள் தங்கள் துணிகளை விளக்கு வெளிச்சத்திற்கு நேராகத் தூக்கிப் பிடித்து அது எவ்வளவு தூரம் வெள்ளையாக இருக்கிறது என்று பார்ப்பதில்லை, மாறாக, அதை அவர்கள் முகர்ந்து பார்க்கின்றனர் என்பதுதான் அது. அது ஓர் அற்புதமான கண்டுபிடிப்பு. சுத்தமாக இருக்கிறதா என்பதைவிட சுத்தமாக இருப்பதாக உணருவது மக்களுக்கு முக்கியமாக இருந்தது. அனைத்து டிடர்ஜென்ட்களும் துணிகளைச் சுத்தமாக்குகின்றன என்ற அனுமானம் எல்லோரிடத்திலும் இருக்கின்றன. அதைச் செய்வதுதானே அதன் வேலை? எந்த டிடர்ஜென்ட் அதிகச் சுத்தமாகத் துவைக்கிறது என்பதைவிட, தங்களுடைய துணிகள் சுத்தமாக இருக்கிறது என்ற உணர்வை எது கொடுக்கிறது என்பதற்குத்தான் மக்கள் முக்கியத்துவம் கொடுத்தனர்.

இப்படிப்பட்டத் தவறான அணுகுமுறையை சோப்புத் தயாரிக்கும் நிறுவனங்கள் மட்டும் கடைபிடிக்கவில்லை, அலைபேசிகளைத் தயாரிக்கும் நிறுவனங்களும் கடைபிடித்தன. மக்கள் அலைபேசியில் அதிகமான பட்டன்களையும் அம்சங்களையும் எதிர்பார்த்தனர் என்று அலைபேசி நிறுவனங்கள் நம்பி வந்தன. ஆப்பிள் அதைத் தவிடுபொடியாக்கியது. அது ஐபோனை அறிமுகப்படுத்தியபோது அதில் ஒரே ஒரு பட்டனும் விரல்விட்டு எண்ணக்கூடிய அம்சங்களும் மட்டுமே இருந்தன. அமெரிக்க மக்களுக்குத் தங்களுடைய உயர்தரமான பொறியியல் தொழில்நுட்பம் மட்டுமே போதும் என்று ஜெர்மானியக் கார் தயாரிப்பாளர்கள் நம்பினர். ஆனால் பின்னர்

வேண்டாவெறுப்பாக, ஓட்டுனர் இருக்கைக்கு அருகில் பானம் அருந்தும் டம்ளர்களை வைத்துக் கொள்ளும் வசதியை அறிமுகப்படுத்தினர். தினசரி அலுவலகத்திற்குக் காரில் சென்று வந்த கொண்டிருந்த அமெரிக்கர்கள் அந்த வசதியை முக்கியத்துவம் வாய்ந்த ஒன்றாகக் கருதினர்.

தரமான தயாரிப்பு, சிறப்பான வாடிக்கையாளர் சேவை, நிறைய அம்சங்கள், நல்ல விலை ஆகியவை இருக்கும் பொருட்களை மக்கள் விரும்புகின்றனர் என்று அடித்துக் கூறும் ஆய்வுகளின் எண்ணிக்கை கணக்கில் அடங்காது. ஆனால் ஒரு பொருளில் இவை அனைத்தும் ஒருசேரக் கிடைப்பது அபூர்வமாகவே நிகழும். உங்கள் விருப்பத்திற்கேற்ப வடிவமைக்கப்பட்டுள்ள ஹார்லே-டேவிட்சன் மோட்டார் சைக்கிள் உங்களுக்கு வேண்டுமென்றால் நீங்கள் ஆறு மாதகாலம் காத்திருக்க வேண்டும். அதை என்னவென்று சொல்லுவீர்கள்? மோசமான சேவை என்று கூறுவீர்களா? ஆப்பிள் கணினி மற்றக் கணினிகளைவிடக் குறைந்தபட்சம் 25 சதவீதம் விலை கூடுதலானது. அதில் குறைவான மென்பொருட்கள் இருக்கும். சில சமயங்களில் அது மற்றக் கணினிகளைவிட மெதுவாகவே இயங்கும். பகுத்தறிவுரீதியாக மக்கள் தீர்மானங்களை எடுத்தால், ஒருவர்கூட ஆப்பிள் கணினியை வாங்க மாட்டார்கள். ஆனால் கோடிக்கணக்கான மக்கள் அதை வாங்குகின்றனர். அதோடு மட்டுமல்லாமல், அதை அவர்கள் கொண்டாடுகின்றனர். ஏனெனில், அந்த உணர்வு அவர்களுடைய இதயங்களிலிருந்து வருகிறது. அதாவது, லிம்பிக் மூளையிலிருந்து வருகிறது.

ஆப்பிள் கணினியின் பரம ரசிகர் ஒருவரிடம், "நீங்கள் ஏன் ஆப்பிளை இவ்வளவு கொண்டாடுகிறீர்கள்?" என்று கேட்டுப் பாருங்கள். அதற்கு அவர், "இதுவரை இருந்து வந்துள்ள நிலையை எதிர்த்துக் கேள்வி கேட்கும் ஒருவனாக என்னை நான் பார்க்கிறேன். என்னுடைய அந்த நம்பிக்கையைப் பிரதிபலிக்கும் பொருட்கள் எப்போதும் என்னைச் சூழ்ந்திருப்பதை வெளியுலகிற்குப் பறையறிவித்துக் காட்ட நான் விரும்புகிறேன்," என்று கூற மாட்டார். உடலியல்ரீதியாக அதுதான் நிகழுகிறது. அதை நிகழ்த்துகின்ற மூளையின் பகுதிக்கு மொழித் திறன் கிடையாது என்பதால் அவர், "அதன் வடிவமைப்பு எனக்குப் பிடித்திருக்கிறது, அது ஒரு சிறப்பான கணினி. அதன் எளிமை என்னைக் கவர்ந்துள்ளது," என்று கூறி தன்னுடைய செயலை நியாயப்படுத்த முனைவார்.

ஆப்பிள் நிறுவனத்தில் மகிழ்ச்சியுடன் வேலை செய்கின்றவர்களுக்கும் இது பொருந்தும். அது ஏன் என்பதை அவர்களால் வார்த்தைகளில்

விவரிக்க முடியாது. ஆப்பிளின் வெற்றிக்குக் காரணம் அதன் தரமான பொருட்கள்தான் என்பதே அவர்களின் உறுதியான நம்பிக்கை. ஆனால், அவர்களின் ஆழ்மனத்தில், தங்களைவிட அதிக பிரம்மாண்டமான ஒன்றின் ஓர் அங்கமாகத் தாங்கள் இருப்பதை அவர்கள் பெரிதும் விரும்புகின்றனர். ஆப்பிள் ஊழியர்கள், வேறு நிறுவனங்கள் எவ்வளவுதான் கொட்டிக் கொடுத்தாலும் ஒருக்காலும் தங்களுடைய விசுவாசத்தை மாற்றிக் கொள்ள மாட்டார்கள். ஏனெனில், அது நம்பிக்கை சார்ந்த விஷயம்.

ஒரு நிறுவனத்தின் தயாரிப்புகள் அந்த நிறுவனம் நம்புகின்ற ஒரு விஷயத்தின் குறியீடு மட்டுமல்ல. அதன் விசுவாசமான வாடிக்கையாளர்களின் நம்பிக்கையின் குறியீடாகவும் அது திகழுகிறது. ஆப்பிள் மடிக்கணினி வைத்திருக்கும் நபர்கள் ஒரு விமான நிலையத்தில் அமர்ந்திருக்கும்போது பெருமையுடன் அதைத் திறந்து வைத்துக் கொள்ளுவதை நீங்கள் பார்த்திருக்கலாம். தாங்கள் ஆப்பிள் தயாரிப்பு ஒன்றைப் பயன்படுத்துவதை மற்றவர்கள் பார்க்க வேண்டும் என்று அவர்கள் விரும்புவர். பாதி கடிக்கப்பட்ட நிலையிலிருக்கும் அந்த ஆப்பிள் சின்னம் அவர்களைப் பற்றியும் உலகை அவர்கள் பார்க்கும் விதத்தைப் பற்றியும் வெளிப்படுத்துகிறது. ஒரு விமான நிலையத்திலோ அல்லது வேறு ஏதாவது ஒரு பொது இடத்திலோ ஒருவர் தன்னுடைய டெல் அல்லது ஹெச்பி கணினியைத் திறக்கும்போது யாராவது அதை கவனிக்கின்றனரா? ஒருக்காலும் இல்லை. கணினியை வழக்கமாகப் பயன்படுத்துகின்றவர்கள்கூட அப்படிச் செய்வதில்லை. டெல் அல்லது ஹெச்பி கணினிகளைப் பயன்படுத்துகின்றவர்களைப் பொருத்தவரை, அது எவ்வளவு அழகாக இருந்தாலும் சரி அல்லது எவ்வளவு விரைவாகச் செயல்பட்டாலும் சரி, அது அவர்களுடைய நம்பிக்கையின் குறியீடு அல்ல. டெல் மடிக்கணினிகளின் முகப்பில் இடம்பெற்றிருந்த டெல் சின்னம் பல வருடங்களுக்குத் தலைகீழாகவே இருந்தது என்பதையும் இங்கு மறக்காமல் குறிப்பிட்டாக வேண்டும்.

5

தெளிவு, கட்டுப்பாடு, மற்றும் சீரான போக்கு

இயற்கைக்கு வெற்றிடம் அறவே பிடிக்காது. முடிந்தவரை சமநிலையைத் தக்கவைத்துக் கொள்ளவே இயற்கை பாடுபடும். காட்டுத்தீயின் காரணமாக மரங்களும் செடிகளும் கொடிகளும் அழிந்துவிட்டால், சிறிது காலத்திற்குள் அங்கு வேறு தாவரங்கள் முளைத்துவிடும். பொன் வட்டமும் சமநிலையைத் தக்கவைத்துக் கொள்ளுவதற்கான தேவையை வலியுறுத்துகிறது. ஏன் என்பது இல்லாதிருக்கும்போது, அங்கு சமநிலை சீர்குலைகிறது, பிறரை சாதகமாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளும் போக்கு தழைத்தோங்குகிறது.

ஏன் என்பதிலிருந்து துவக்குவது வெறும் ஆரம்பம்தான். மக்களின் விசுவாசத்தை முழுமையாகப் பெறுவதற்கு முன்பு அவர்கள் ஏராளமான காரியங்களில் ஈடுபட வேண்டியிருக்கும். பொன் வட்டம் வேலை செய்ய வேண்டுமென்றால் அது சமநிலையிலும் முறைப்படியும் இருக்க வேண்டும்.

ஏன் என்பது குறித்தத் தெளிவு

நீங்கள் செய்து கொண்டிருக்கும் விஷயத்தை நீங்கள் ஏன் செய்து கொண்டிருக்கிறீர்கள் என்பது குறித்தத் தெளிவு இன்றியமையாதது. மக்கள் நீங்கள் என்ன செய்து கொண்டிருக்கிறீர்களோ அதை வாங்காமல் இருக்கும்போது, நீங்கள் ஏன் அதைச் செய்து கொண்டிருக்கிறீர்கள் என்பதால் அவர்கள் கவரப்படுவர். நீங்கள் ஏன் அதைச் செய்து கொண்டிருக்கிறீர்கள் என்பது உங்களுக்கே தெரியாமல் இருந்தால் அதைப் பிறர் எப்படி அறிவர்? ஒரு நிறுவனத்தின் தலைவர் அது தயாரித்தளிக்கும் பொருட்களுக்கு அப்பால், அவை ஏன் தயாரிக்கப்படுகின்றன என்பதைத் தெளிவாக விளக்காவிட்டால், தாங்கள் ஏன் வேலைக்கு வருகிறோம் என்பது அதன் ஊழியர்களுக்கு எப்படித் தெரியும்? வழக்கமான வாய்ச்சவடாலான 'மக்கள் சேவை' என்ற முழக்கத்திற்கு அப்பால், ஒரு பதவிக்குத் தாங்கள் ஏன் போட்டியிடுகிறோம் என்பதை ஓர் அரசியல்வாதி தெளிவாக விளக்காவிட்டால், அவருக்கு ஏன் வாக்களிக்க வேண்டும் என்பது மக்களுக்கு எப்படித் தெரியும்?

எப்படி என்பது குறித்த ஒழுங்கு

ஏன் என்ற கேள்விக்கான விடையை நீங்கள் அறிந்து கொண்ட பிறகு,

அடுத்து எழும் கேள்வி நீங்கள் அதை எப்படிச் செய்யப் போகிறீர்கள் என்பதுதான். உங்களுடைய லட்சியத்திற்கு உயிரூட்ட நீங்கள் எத்தகைய விழுமியங்களையும் கொள்கைகளையும் கடைபிடிக்கப் போகிறீர்கள் என்பதுதான் அது. உங்களுடைய நிறுவனத்தின் அமைப்புமுறைகளிலும் உங்கள் நிறுவனத்தின் கலாச்சாரத்திலும் அவை பிரதிபலிக்கும். ஊழியர்கள் தங்கள் நிறுவனத்தின் வழிகாட்டும் கொள்கைகளுக்குப் பொறுப்பேற்றுக் கொள்ள வலியுறுத்தப்படும்போது, அது அதன் வளர்ச்சிக்கு மிகவும் உதவும். ஆனால் அந்தக் கட்டுப்பாட்டை உருவாக்குவது சிரமமானது. விழுமியங்களை வார்த்தைகளில் வடிப்பது அதை மேலும் சிக்கலாக்கும். நேர்மை, புதுமை, நாணயம் போன்ற பெயர்ச்சொற்களைப் பயன்படுத்தினால் அவற்றை எப்படி அளப்பது என்ற சிக்கல் எழும். எடுத்துக்காட்டாக, “உங்களால் முடிந்தால், இன்று சிறிதளவு புதுமை செய்யுங்கள்,” என்று கூற முடியாது.

விழுமியங்களும் வழிகாட்டும் கொள்கைகளும் சிறப்பாக வேலை செய்ய வேண்டுமென்றால், வினைச்சொற்களைக் கொண்டு அவற்றை வடிவமைக்க வேண்டும். நேர்மை என்பதற்கு பதிலாக “எப்போதும் சரியான செயல்களையே செய்ய வேண்டும்,” என்பது இடம்பெற வேண்டும். ஊக்குவிப்பு என்பதற்கு பதிலாக, “பிரச்சனைகளைப் புதுமையான கோணத்தில் பார்க்க வேண்டும்,” என்பது இடம்பெற வேண்டும். எந்தவொரு சூழ்நிலையிலும் நாம் எப்படி நடந்து கொள்ள வேண்டும் என்பது குறித்தத் தெளிவை இது நமக்குத் தரும். ஒரு நடத்தைக்குப் பிறரைப் பொறுப்பேற்றுக் கொள்ள வைப்பதும் அதன் மூலம் சாத்தியமாகும். அப்படிப்பட்ட நடத்தைக்கு வெகுமதி வழங்குவது எளிதாகிவிடும். எப்போதும் நேர்மையாக இருக்க வேண்டும் என்று ஊழியர்களுக்குத் தெரிவிப்பது, அவர்கள் எப்போதும் வாடிக்கையாளர்களின் நலனை மனத்தில் வைத்திருப்பதை உறுதி செய்யாது. ஆனால் சரியான செயலைச் செய்ய வேண்டும் என்று கூறுவது அதற்கு உத்தரவாதமளிக்கும். தள்ளுபடி உண்டு என்று விளம்பரம் செய்துவிட்டு, அத்தள்ளுபடி, அடுக்குமாடிக் குடியிருப்பில் இருப்பவர்களில் ஒருவருக்கு மேல் தரப்பட மாட்டாது என்று சாம்சங் நிறுவனம் அறிவித்தபோது, அது எந்த விழுமியத்தைக் கடைபிடித்திருக்கும் என்று நான் வியந்து கொண்டிருக்கிறேன்.

எது செய்யப்பட வேண்டுமோ அதைத் தொடர்ச்சியாகச் செய்தல்

நீங்கள் சொல்லும் அனைத்தும் செய்யும் அனைத்தும் நீங்கள் எதில்

நம்பிக்கை வைத்திருக்கிறீர்களோ அதை நிரூபிப்பதாக இருக்க வேண்டும். ஏன் என்பது குறித்தக் கேள்வி நம்பிக்கையைச் சார்ந்தது. எப்படி என்பது அந்த நம்பிக்கையை நடைமுறைப்படுத்துவதற்கான செயல்நடவடிக்கை. அந்த நடவடிக்கைகளின் விளைவுதான் எது செய்யப்பட வேண்டும் என்பது குறித்தக் கேள்வி. இங்குதான் நம்பகத்தன்மை தலைதூக்குகிறது. அரசியல்வாதிகளும் பெருநிறுவனங்களும் நம்பகத்தன்மையை வைத்து வார்த்தை விளையாட்டுகளில் ஈடுபடுகின்றனர். வல்லுனர்கள் அதற்கு ஒத்து ஊதுகின்றனர். “நம்பகத்தன்மையுடன் செயல்படும் நிறுவனங்களுடன் கைகோர்த்துக் கொள்ள மக்கள் விரும்புகின்றனர்,” என்று சந்தை ஆய்வுகள் அறுதியிட்டுக் கூறும்.

ஆனால் அதை நடைமுறைப்படுத்துவது கடினம். “இனி நீங்கள் அதிக நம்பகத்தன்மையுடன் நடந்து கொள்ள வேண்டும்,” என்று ஒரு நிறுவனம் தன் ஊழியர்களிடம் கூறினால் அது வேடிக்கையாக இருக்கும். அதேபோல ஒரு நிறுவனத்தின் தலைவர், “நீங்கள் தயாரித்துக் கொண்டிருக்கும் விளம்பரத்தை இன்னும் நம்பகத்தன்மையுடையதாக மாற்றுங்கள்,” என்று கூறினால் அது நகைப்புக்குரியதாக இருக்கும். அப்படியானால் நிறுவனங்கள் இதை எவ்வாறு கையாளுகின்றன?

நிறுவனங்கள் மக்களிடம் சென்று, “நாங்கள் நம்பகத்தன்மையுடன் நடந்து கொள்ள வேண்டுமென்றால் நாங்கள் என்ன செய்ய வேண்டும்?” என்று ஆய்வு நடத்துகின்றன. நீங்கள் நம்பகத்தன்மையுடன் இருக்க வேண்டுமென்றால் நீங்கள் என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதை நீங்கள் ஒருக்காலும் பிறரிடம் கேட்க முடியாது. நம்பகத்தன்மையுடன் இருப்பது என்றால் என்ன என்பது உங்களுக்கு ஏற்கனவே தெரியும்.

பொன் வட்டத்தைப் பொருத்தவரை நம்பகத்தன்மை சமநிலையுடன் இருப்பதோடு தொடர்புடையது. நீங்கள் உண்மையிலேயே எதை நம்புகிறீர்களோ அதை மட்டுமே சொல்ல வேண்டும், அதை மட்டுமே செய்ய வேண்டும். ஆப்பிள் நிறுவனத்திடம் இந்த நம்பகத்தன்மையை நம்மால் பார்க்க முடிகிறது. ஆனால், டெல் நிறுவனம், சிறிய மின்னணுக் கருவிகளின் சந்தையில் குதிப்பதற்காக எம்பி3 பிளேயரையும் பிடிஏ கருவியையும் அறிமுகப்படுத்தியபோது, புதிய சந்தைக்குள் நுழைந்து லாபம் சம்பாதிப்பதற்காக அந்நிறுவனம் இக்கருவிகளை அறிமுகப்படுத்தியது என்பதைத் தாண்டி அதற்கு வேறு என்ன நோக்கம் இருந்தது என்பதை நம்மால் பார்க்க முடியவில்லை. அதில் நம்பகத்தன்மை இருக்கவில்லை. டெல் நிறுவனத்தால் வேறு சந்தைகளுக்குள் நுழைய முடியாது என்பது அதற்குப் பொருளல்ல. நல்ல

பொருட்களை உருவாக்கத் தேவையான அறிவும் திறனும் அதற்கு இருக்கின்றன என்பதில் சந்தேகம் கிடையாது. அப்பொருட்களை அது ஏன் உருவாக்குகிறது என்பது குறித்தத் தெளிவான புரிதல் இல்லாமல் அதைத் தயாரிக்கும்போதுதான் பிரச்சனை உருவாகிறது. தரமான பொருட்களைத் தயாரித்துச் சந்தைக்கு அனுப்பி வைப்பது மட்டுமே வெற்றிக்கு உத்தரவாதம் அளிக்காது. நம்பகத்தன்மை இன்றியமையாதது.

சிறப்பான விற்பனையாளர்களாக இருப்பவர்களிடம் அவர்களுடைய வெற்றிக்கு எது காரணம் என்று கேட்டுப் பாருங்கள். தாங்கள் விற்றுக் கொண்டிருக்கும் பொருள்மீது தாங்கள் கொண்டிருக்கும் அசாத்தியமான நம்பிக்கைதான் அதற்குக் காரணம் என்று அவர்கள் பதிலளிப்பார்கள். விற்பனை வேலைக்கும் நம்பிக்கைக்கும் என்ன தொடர்பு என்று கேட்கிறீர்களா? தாங்கள் விற்பனை செய்து கொண்டிருக்கும் பொருள்மீது விற்பனையாளர்கள் நம்பிக்கை கொண்டிருக்கும்போது அவர்களின் வாயிலிருந்து வரும் வார்த்தைகள் நம்பகத்தன்மையுடன் இருக்கும். நம்பிக்கைக் களத்தில் குதிக்கும்போது விற்பனையாளனுக்கு ஓர் உத்வேகம் கிடைக்கிறது. இந்த நம்பகத்தன்மை உருவாக்கிக் கொடுக்கும் உறவுகள்தாம் விற்பனையில் சிறந்து விளங்கும் நிறுவனங்களின் அடிநாதமாக விளங்குகிறது. சிறப்பான உறவுகள் விசுவாசமான வாடிக்கையாளர்களை உருவாக்குகின்றன. இவை இல்லையென்றால், நீங்கள் மீண்டும் விலை, தரம், சேவை போன்றவற்றை மட்டுமே சார்ந்திருக்க வேண்டி வரும். அதாவது, நீங்கள் பத்தோடு பதினொன்றாக ஆகிவிடுவீர்கள். சில சமயங்களில், நிறுவனங்கள் தங்களுடைய வாடிக்கையாளர்களை வளைக்கத் தேவையான நடவடிக்கைகளில் இறங்கும். அது குறுகியகாலத்திற்கு மட்டுமே பலன் தரும்.

வெற்றிக்கு நம்பகத்தன்மை கண்டிப்பாகத் தேவையா என்று கேட்டால் அதற்கான பதில் இல்லை என்பதுதான். ஆனால் வெற்றி நீடித்து நிலைத்திருக்க வேண்டுமென்றால் அது கண்டிப்பாகத் தேவை. அதற்கு விளக்கம் வேண்டுமென்றால் நாம் மீண்டும் ஏன் என்ற கேள்விக்குதான் செல்ல வேண்டும். நீங்கள் எதை உண்மையில் நம்புகிறீர்களோ அதைச் செய்வதுதான் நம்பகத்தன்மை. உங்கள் நிறுவனமோ அல்லது உங்களுடைய விற்பனைப் பொருளோ ஏன் இருக்கிறது என்பது உங்களுக்குத் தெரிந்திருக்காவிட்டால், நீங்கள் செய்கின்ற காரியங்கள் உங்களுடைய ஏன் என்பதோடு ஒத்துப் போகின்றனவா இல்லையா என்பதை உங்களால் கண்டுபிடிக்க இயலாது. அதனால் 'ஏன்' இல்லாமல் நம்பகத்தன்மையை நீங்கள் முயற்சித்தால், அது

அவநம்பிக்கையில்தான் போய் முடியும்.

சரியான வழிமுறை

ஏன் என்பது குறித்தத் தெளிவு உங்களுக்கு ஏற்பட்டு, உங்களுடைய சொல்லிலும் செயலிலும் உங்களுடைய சொந்த விழுமியங்கள் மற்றும் கொள்கைகள் முறையாகப் பின்பற்றப்பட்டு வந்த பிறகு, அவை சரியான வழிமுறையில் இருப்பதை நீங்கள் உறுதி செய்து கொள்ள வேண்டும். நாம் முன்பு பார்த்த எடுத்துக்காட்டில், ஆப்பிள் நிறுவனம் தன்னுடைய தகவலை ஏன் என்பதிலிருந்து துவக்கியபோது எல்லாமே மாறிவிட்டிருந்ததை நாம் பார்த்தோம். எது என்பது முக்கியத்துவம் வாய்ந்ததுதான் என்றாலும் ஏன் என்பதுதான் முதலில் வர வேண்டும். நான் இப்புத்தகத்தில் குறிப்பிட்டுள்ள பல எடுத்துக்காட்டுகள் திரும்பத் திரும்ப இதைத்தான் வெளிப்படுத்துகின்றன. தலைமைத்துவம், முடிவுகள் எடுத்தல், கருத்துப் பரிமாற்றம் போன்ற அனைத்திலும் ஏன் என்பதிலிருந்து துவக்குவது விளைவுகளின்மீது அளப்பரிய தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும். ஏன் என்பதிலிருந்து துவக்குவது செயலில் இறங்க மக்களை ஊக்குவிக்கும்.

ஏன் என்பதை நீங்கள் அறிந்திருக்காவிட்டால், எப்படி என்பதை உங்களால் தெரிந்து கொள்ள முடியாது

ரோலின் கிங் எனும் அமெரிக்கத் தொழிலதிபர் பசிபிக் சவுத்வெஸ்ட் விமான நிறுவனம் கலிஃபோர்னியாவில் நிகழ்த்திக் காட்டியதை டெக்சாஸ் மாநிலத்தில் நிகழ்த்திக் காட்ட விரும்பினார். அவர் குறுகிய தூர இடைவெளியில் இருக்கும் டல்லஸ், ஹூஸ்டன், சான் அன்டானியோ ஆகிய நகரங்களுக்கு இடையே பறக்கும் விமான நிறுவனம் ஒன்றைத் துவக்க முடிவு செய்தார். அவர் அப்போதுதான் ஒரு சிக்கலான விவாகரத்து ஒன்றை சந்தித்திருந்தார். தன்னுடைய யோசனையை நனவாக்க உதவக்கூடியவர் என்று அவர் கருதிய அவருடைய நண்பரும் வழக்கறிஞருமான ஹெர்ப் கெல்லஹரை அவர் அணுகினார்.

எல்லா விதத்திலும் கெல்லஹரும் கிங்கும் எதிரெதிர்த் துருவங்களாக இருந்தவர்கள். கிங் மற்றவர்களுடன் எளிதில் பழகாதவர். எல்லோருக்கும் பிடிக்கும் விதத்தில் பழகக்கூடியவர் கெல்லஹர். கிங் தன்னுடைய யோசனையை முன்வைத்தபோது அதை முட்டாள்தனமானது என்று முதலில் கெல்லஹர் ஒதுக்கித் தள்ளினாலும், அந்த நாளின் இறுதியில் கிங்கின் பேராவர்த்தால் உந்தப்பட்டு அவருக்கு உதவ முன்வந்தார். ஆனால் நான்கு வருடங்கள் கழித்துதான்

சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸால் தன்னுடைய முதல் விமானச் சேவையைத் துவக்க முடிந்தது.

மலிவுக் கட்டண விமானச் சேவையை சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸ் கண்டுபிடிக்கவில்லை. அந்த யோசனையை உருவாக்கி வெற்றிகரமாகத் தொழிலை நடத்திக் கொண்டிருந்தது பசிபிக் சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸ்தான். சவுத்வெஸ்ட் தன் பெயரைக்கூட அவர்களிடமிருந்துதான் காப்பியடித்தது. டெக்சாஸ் மாநிலத்தில் முதன்முதலாக விமானச் சேவையைத் துவக்கிய நிறுவனமாகவும் அது விளங்கவில்லை. பிரானிஃப் இன்டர்நேஷனல் ஏர்வேஸ், டெக்சாஸ் இன்டர்நேஷனல் ஏர்வேஸ், கான்டினென்டல் ஏர்லைன்ஸ் ஆகிய மூன்று நிறுவனங்களும் டெக்சாஸ் மாநிலத்தில் ஏற்கனவே கோலோச்சிக் கொண்டிருந்தன. அந்த மூன்று நிறுவனங்களும் புதிதாக இன்னொரு விமானச் சேவை நிறுவனம் அம்மாநிலத்திற்குள் அடியெடுத்து வைப்பதை விரும்பவில்லை. ஆனால் சவுத்வெஸ்ட் ஒரு விமானச் சேவை நிறுவனமாகக் கட்டியெழுப்பப்படவில்லை. ஒரு சிறப்பான நோக்கைத் தூக்கிப் பிடிப்பதற்காக அது துவக்கப்பட்டது. விமானச் சேவை அதற்கான ஒரு முகாந்திரம் மட்டும்தான்.

1970களில் அமெரிக்காவில் 15 சதவீத மக்கள் மட்டுமே விமானங்களில் பறந்தனர். விமானச் சேவைச் சந்தை மிகக் குறுகியதாக இருந்ததால் புதியவர்கள் அதற்குள் அடியெடுத்து வைக்கத் தயங்கினர். அதோடு, ஏற்கனவே களத்திலிருந்த பெரிய மீன்களின் போட்டியையும் அவர்கள் எதிர்கொள்ளத் துணியவில்லை. ஆனால் ஏற்கனவே பயணித்துக் கொண்டிருந்த 15 சதவீதப் பயணிகளைத் தங்கள் பக்கம் திருப்பும் ஆசை சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸைக்கு இருக்கவில்லை. அவர்களுடைய குறி அதுவரை பயணிக்காமல் இருந்த மீதி 85 சதவீத மக்களின்மீதுதான் இருந்தது. அச்சமயத்தில் அவர்கள் யாரோடு போட்டி போட்டனர் என்று அவர்களிடம் நீங்கள் கேட்டிருந்தால், தாங்கள் கார்களோடும் பேருந்துகளோடும்தான் போட்டி போட்டோம் என்று அவர்கள் கூறியிருந்திருப்பார்கள். அதாவது, ‘நாங்கள் சாமானிய மக்களின் சாம்பியன்கள்’ என்று அவர்கள் கூறியிருப்பர். அவர்கள் ஏன் அந்த ஏர்லைஸைத் துவக்கினர் என்பதற்கான காரணம் அதுதான். அதுதான் அவர்களுடைய குறிக்கோளாக, லட்சியமாக, அவர்களுடைய இருத்தலுக்கான அடையாளமாக இருந்தது. அவர்கள் தங்களுடைய நிறுவனத்தை பிரம்மாண்டமாக வளர்த்ததற்குக் காரணம் பணத்தைக் கொட்டி அவர்கள் பெற்ற ஆலோசனைகள் அல்ல. அச்சமயத்தில் அத்துறையில் கடைபிடிக்கப்பட்டு வந்த சிறப்பான நடைமுறைகள் எதையும்கூட அவர்கள் பின்பற்றவில்லை. தாங்கள் ஏன் சவுத்வெஸ்ட்

ஏர்லைன்ஸைத் துவக்கினோம் என்பதிலிருந்து முளைத்தக் கொள்கைகளும் விழுமியங்களும்தான் அவர்களை வழிநடத்தின.

1970களில் விமானக் கட்டணங்கள் மிகமிக உயர்வாக இருந்தன. சாமானிய மக்களுக்கு சேவை செய்ய வேண்டுமென்றால் அவர்கள் தங்கள் கட்டணத்தை மலிவாக்க வேண்டும். அதைத் தவிர வேறு வழியில்லை. அக்காலகட்டத்தில் மேட்டுக்குடியினர் மட்டுமே விமானத்தில் பயணித்தனர். விமானத்தில் பயணித்தவர்கள் 'டை'யுடன்தான் விமானத்தில் ஏறினர் என்றால் பார்த்துக் கொள்ளுங்களேன். அதனால் சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸின் பயணத்தை ஜாலியான ஓர் அனுபவமாக ஆக்க வேண்டிய கட்டாயமும் அவர்களுக்கு இருந்தது. அக்காலத்தில் விமானப் பயண முன்பதிவு பல கட்டண முறைகளுடன் சிக்கலான ஒன்றாக இருந்தது. அதனால் சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸ் அதை எளிமையான ஒன்றாக ஆக்க வேண்டியிருந்தது. அச்சயமத்தில் சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸில் இரண்டே இரண்டு கட்டணங்கள் மட்டுமே இருந்தன. ஒன்று, இரவுப் பயணம் மற்றும் வார இறுதி நாட்களில் நிகழ்த்தும் பயணத்திற்கானது. மற்றொன்று, பகல்நேரப் பயணத்திற்கானது, அவ்வளவுதான்.

மலிவானது, ஜாலியானது மற்றும் எளிமையானது. அவர்கள் தாங்கள் கூறியதை நடத்திக் காட்டியதால் அதன் விளைவுகள் பிரமிக்கத்தக்கவையாக இருந்தன. அது அவர்களுடைய நிறுவனத்தின் கலாச்சாரத்திலும் அவர்களுடைய சந்தைப்படுத்துதலிலும் எதிரொலித்தது. அவர்களுடைய விளம்பரம் இப்படி முழங்கியது: "நீங்கள் இனி நாட்டில் சுதந்திரமாக எங்கு வேண்டுமானாலும் செல்லலாம்." அது வெற்று முழக்கமல்ல. அது ஒரு லட்சியமாக இருந்தது. பலரைப் பின்தொடர வைத்த லட்சியம் அது. தங்களை சாமானியர்களாகக் கருதிக் கொண்டவர்களால் சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸோடு தங்களை எளிதாகப் பொருத்திக் கொள்ள முடிந்தது, பெரிய விமான நிறுவனங்களுக்கு மாற்றாக முளைத்திருந்த ஒன்று தங்களுக்காகக் காத்துக் கொண்டிருந்ததை அவர்களால் உணர முடிந்தது. சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸ் நம்பியதை நம்பியவர்கள் அந்நிறுவனத்திற்கு விசுவாசமான வாடிக்கையாளர்களாக ஆயினர். தங்களுக்காகவும் தங்களிடம் நேரடியாகவும் பேசிக் கொண்டிருந்த ஒரு நிறுவனமாக மக்கள் சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸைப் பார்த்தனர். சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸில் பயணிப்பது என்பது தாங்கள் யார் என்பதைத் தங்களுக்கே அடையாளம் காட்டியதாக அவர்களை உணர வைத்தது. சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸ் நிறவனம் உருவாக்கியிருந்த விசுவாசமான மக்கள் பட்டாளத்திற்கும் அதன் மலிவான

கட்டணத்திற்கும் எந்தவிதமான தொடர்பும் கிடையாது. மலிவுக் கட்டணம் அவர்கள் தங்களுடைய கனவை நனவாக்கப் பயன்படுத்திய பல கருவிகளில் ஒன்றாக விளங்கியது, அவ்வளவுதான்.

சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸின் முன்னாள் தலைவராக இருந்த ஹோவர்டு புட்னம் அடிக்கடிக் கூறும் ஒரு கதை இது. ஒரு சமயம் ஒரு பெரிய நிறுவனத்தின் மூத்த நிர்வாக அதிகாரி ஒருவர் புட்னமிடம் இவ்வாறு கூறினார்: “வேலை விஷயமாகப் பயணிக்கும்போது நான் எப்போதும் ஒரு பெரிய ஏர்லைஸில் வர்த்தக வகுப்பில்தான் பயணிப்பேன். அது என்னுடைய நிறுவனத்தின் கொள்கை. ஆனால் என்னிடம் ஏகப்பட்டப் பணம் இருந்தபோதிலும் தனிப்பட்ட முறையிலோ அல்லது குடும்பத்துடனோ பயணிக்கும்போது நான் எப்போதும் சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸில்தான் பயணிப்பேன். நான் சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸை மிகவும் நேசிக்கிறேன்.” சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸ் மலிவான கட்டணம் வசூலிக்கிறது என்பதால் அது பணம் குறைவாக வைத்திருப்பவர்களை மட்டுமே கவர்ந்திழுக்கவில்லை. அவர்கள் எதை நம்புகிறார்களோ அதை நாம் புரிந்து கொள்ள உதவுகின்ற காரணங்களில் ஒன்றுதான் அதன் மலிவுக் கட்டணம்.

வியாபார வெற்றிக்கதைகளில் சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸின் விசுவரூப வளர்ச்சி குறிப்பிடத்தக்க ஒன்று. அவர்கள் தங்களுடைய ஏன் என்பதை அறிந்திருந்து அதை எப்படிச் செய்ய வேண்டும் என்பதைத் தெளிவோடும் உறுதியோடும் செய்து வந்த காரணத்தால் விமானச் சேவைத் துறையில் இருந்த அனைவரையும்விட அதிக லாபகரமாக இயங்கினர். அவர்கள் இயங்கத் துவங்கியதிலிருந்து அவர்கள் ஒவ்வொரு வருடமும் லாபம் ஈட்டத் தவறவில்லை. அதற்குக் காரணம் அவர்கள் தாங்கள் வரித்துக் கொண்டிருந்த லட்சியத்திலிருந்து ஒருபோதும் விலகிச் செல்லாததுதான்.

முப்பது வருடங்கள் கழித்து என்ன நிகழ்ந்தது என்பதைப் பார்க்கலாம். பெரிய விமானச் சேவை நிறுவனங்களான யுனைட்டெட் ஏர்லைன்ஸும் டெல்ட்டா ஏர்லைன்ஸும், சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸின் வெற்றியைப் பார்த்துத் தாங்களும் மலிவுக் கட்டணச் சேவையை வழங்கி சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸோடு போட்டியிடத் திட்டமிட்டனர். 2003 ஏப்ரலில் டெல்ட்டா ஏர்லைன்ஸ் சாங் என்ற பெயரில் மலிவுக் கட்டண விமானச் சேவை ஒன்றைத் துவக்கியது. ஒரு வருடத்திற்குள்ளாக யுனைட்டெட் ஏர்லைன்ஸும் அதே போன்ற ஒன்றை டெட் என்ற பெயரில் துவக்கியது. இவை இரண்டும் சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸ் எப்படிச் செயல்பட்டதோ அதை அப்படியே காப்பியடித்தன. அந்த இரு நிறுவனங்களும் சாங்கையும் டெட்டையும்

மலிவானதாக, ஜாலியானதாக, எளிமையானதாக ஆக்கின. அவற்றில் பயணம் செய்தவர்களும் அவர்களுடைய சேவை மலிவானதாக, ஜாலியானதாக, எளிமையானதாக இருந்ததாகவே எண்ணினர். ஆனாலும் அவை இரண்டும் தோல்வியைத் தழுவின.

யுனைட்டெட் ஏர்லைன்ஸும் டெல்ட்டா ஏர்லைன்ஸும் விமானச் சேவையில் பழம் தின்று கொட்டை போட்டவர்கள். சந்தையின் மாறுதல்களுக்கு ஏற்ப அனைத்து விதமான புதிய பொருட்களையும் அறிமுகப்படுத்தும் ஆற்றலும் வளவசதிகளும் அவர்களிடம் இருந்தன. பிரச்சனை அவர்கள் எதைச் செய்தனரோ அதில் இருக்கவில்லை. அவர்கள் ஏன் அதைச் செய்தனர் என்பதில்தான் இருந்தது. சாங்கும் டெட்டும் ஏன் இயங்கின என்பதை எவரும் அறிந்திருக்கவில்லை. அவர்களுடைய சேவை, சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸின் சேவையைவிட அதிகச் சிறப்பானதாகக்கூட இருந்திருக்கலாம். அது ஒரு பொருட்டல்ல. அந்த விமானச் சேவைகளை ஏராளமான மக்கள் பயன்படுத்தினர் என்பது உண்மைதான். மக்கள் உங்கள் சேவையைப் பயன்படுத்துவதற்குப் பல காரணங்கள் இருக்கக்கூடும். அதற்கு நீங்கள் காரணமாக இல்லாமல் இருந்திருக்கலாம். உங்களுடைய சேவையைத் தொடர்ந்து பயன்படுத்த அவர்களை உங்களால் ஊக்குவிக்க முடியும் என்பது இங்கு பிரச்சனையல்ல. ஆனால் வெகுசிலரே விசுவாசமான வாடிக்கையாளர்களாக இருந்தனர் என்பதுதான் இங்கு பிரச்சனையே. ஏன் அந்தக் குறிப்பிட்டச் சேவையைத் துவக்கினோம் என்பது குறித்தத் தெளிவு அவர்களிடம் இல்லாமல் இருந்ததால் அவர்கள் பத்தோடு பதினொன்றாகக் கூட்டத்தில் சேர்ந்து கொண்டனர். ஏன் என்பது குறித்தத் தெளிவு அந்நிறுவனங்களிடம் இல்லாதிருந்ததால், மலிவுக் கட்டணம், சௌகரியம் போன்ற காரணிகளை வைத்து மட்டுமே அந்த விமானச் சேவை நிறுவனங்களை மக்களால் எடை போட முடிந்தது. மலிவுக் கட்டணம் என்பதை வைத்து அந்நிறுவனத்தினர் மக்களைத் தங்கள் பக்கம் இழுக்கப் பார்த்தனர். அவ்விரு நிறுவனங்களும் மலிவுக் கட்டணச் சேவையைத் துவக்கிய நான்கு வருடங்களுக்குள் அதை நிறுத்திவிட்டன.

சிறப்பானதொரு பொருளைப் பல புதிய அம்சங்களுடனோ அல்லது புதிய சேவைகளுடனோ கொடுக்கின்ற காரணத்தால் மட்டுமே ஒரு நிறுவனத்தால் பெரிய வித்தியாசத்தை ஏற்படுத்திவிட முடியாது. அது வெற்றிக்கு உத்தரவாதமளிக்காது. ஏன் ஒரு காரியத்தைச் செய்கிறோம் என்பதில்தான் சூட்சமம் இருக்கிறது. சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸ் உலகிலேயே சிறந்த ஏர்லைன்ஸ் கிடையாது. சில சயமங்களில் அதன் கட்டணங்கள் மற்ற விமான நிறுவனங்களைவிட அதிகமாக இருந்ததும்

உண்டு. அந்நிறுவனம் குறிப்பிட்ட சில வழித்தடங்களில் மட்டுமே இயங்கி வந்தது. அமெரிக்காவுக்கு வெளியே அது பறக்கவில்லை. ஆனால் தாங்கள் எதற்காக அதைச் செய்து கொண்டிருந்தோம் என்பது குறித்தத் தெளிவு அவர்களிடம் இருந்ததால் அது அவர்களுடைய நடவடிக்கைகள் ஒவ்வொன்றிலும் வெளிப்பட்டது. நீங்கள் விரும்பும் விஷயங்களைப் பிறரைச் செய்ய வைக்கப் பல வழிகள் இருக்கின்றன. ஆனால் மக்களுக்கு உத்வேகமளிக்கின்ற திறனிலிருந்துதான் விசுவாசம் பிறக்கிறது.

சாதகமாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளுவதும் உத்வேகமூட்டுதலும்

சாதகமாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளுதலும் உத்வேகமூட்டுதலும் மனிதர்களின் லிம்பிக் மூளையில் தாக்கம் விளைவிக்கின்றன. உத்வேகமூட்டும் தகவல்கள், பயமுறுத்தும் தகவல்கள், சகாக்களிடமிருந்து வரும் அழுத்தம் போன்றவை பகுத்தறிவுக்குப் பொருந்தாத நம்முடைய ஆசைகளையோ அல்லது பயங்களையோ தூண்டிவிட்டு ஏதாவது ஒரு விதத்தில் நம்மைத் தீர்மானம் எடுக்கத் தூண்டுகின்றன. அந்த உணர்ச்சிகள் நம்முடைய பாதுகாப்பின்மை, உறுதியின்மை மற்றும் நம்முடைய அபிலாஷைகளைத் தாண்டி ஆழமாக ஊடுருவும்போது, நாம் நம்மை எப்படிப் பார்த்துக் கொண்டிருக்கிறோம் என்பதோடு அது கச்சிதமாகப் பொருந்திப் போகிறது. அக்கட்டத்தில்தான் நம்முடைய நடத்தை ஊக்குவிப்பிலிருந்து உத்வேகம் நோக்கி நடைபோடுகிறது. நாம் உத்வேகம் பெறும்போது நாம் மேற்கொள்ளும் நடவடிக்கைகள், நாம் யாராக இருக்கிறோமோ அதோடுதான் அதிகமாக ஒத்துப் போகின்றன. அவை நாம் வாங்குகின்ற பொருட்களோடோ அல்லது நாம் பயன்படுத்துகின்ற நிறுவனங்களோடோ அதிகமாக ஒத்துப் போவதில்லை.

நாம் சரியாகச் செயல்பட்டுக் கொண்டிருக்கிறோம் என்ற உணர்வு நமக்கு இருக்கும்போது நாம் ஒரு பொருளுக்கு அல்லது சேவைக்கு அதிகமான விலை கொடுக்கவோ அல்லது அதன் காரணமாக சிறிது அசௌகரியத்தை அனுபவிக்கவோ தயங்குவதில்லை. விலை அல்லது தரத்திற்கும் அதற்கும் எந்தவிதமான தொடர்பும் கிடையாது. விலை, தரம், பலதரப்பட்ட அம்சங்கள், வாடிக்கையாளர் சேவை போன்றவை முக்கியமானவைதான் என்றாலும் மக்களுடயை லிம்பிக் மூளையைத் தொடுகின்ற உணர்ச்சிகள்தான் விசுவாசத்தைத் தூண்டுகின்றன என்பதை நினைவில் வைத்திருக்க வேண்டும். அந்த விசுவாசம்தான்

ஆப்பிள், ஹார்லே-டேவிட்சன், சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸ் போன்ற நிறுவனங்களுக்கோ அல்லது மார்ட்டின் லூதர் கிங் ஜூனியர் போன்ற தலைவர்களுக்கோ பிரம்மாண்டமான எண்ணிக்கையில் விசுவாசிகளைப் பெற்றுக் கொடுத்துள்ளது. விசுவாசிகள் பட்டாளம் என்ற அடித்தளம் இல்லையென்றால், விலை, தரம், சேவை போன்றவற்றில் தங்களை வித்தியாசமானவர்களாகக் காட்டி மக்களைத் தங்களுக்கு சாதகமாகப் பயன்படுத்த வேண்டும் என்ற எண்ணம் தலைதூக்கும். விசுவாசம் எனும் உணர்வுபூர்வமான மதிப்பு, வாங்குபவர்களின் மூளையில்தான் இருக்கிறதே அன்றி, அதை விற்பவர்களின் கைகளில் இல்லை.

மனிதன் ஒரு சமூக விலங்கு. மக்களின் நடத்தையில் ஏற்படும் நுண்ணிய மாற்றங்களைக்கூட உணர்ந்து கொள்ளவும், அதன் அடிப்படையில் அவர்களை எடை போடவும் நம்மால் முடியும். பிறரைக் குறித்து எப்படி நம்மால் நல்ல உணர்வுகளையும் மோசமான உணர்வுகளையும் கொண்டிருக்க முடியுமோ, அதேபோலவே நிறுவனங்கள் குறித்தும் நம்மால் நல்ல உணர்வுகளையும் மோசமான உணர்வுகளையும் கொண்டிருக்க முடியும். சிலர்மீது நம்பிக்கை வைக்கலாம் என்ற உணர்வும் சிலர்மீது நம்பிக்கை வைக்க முடியாது என்ற உணர்வும் நமக்கு இயல்பாகவே ஏற்படுகின்றன. நிறுவனங்கள் நம்மோடு உறவாடத் துடிக்கும்போதும் நமக்கு அதேபோன்ற உணர்வு ஏற்படுகிறது. ஒரு நபர் குறித்தோ அல்லது ஒரு நிறுவனம் குறித்தோ உணருவதற்கு நமக்கு இருக்கும் திறமை ஒரே மாதிரியானவைதான். யார் நம்மிடம் பேசிக் கொண்டிருக்கின்றனர் என்பது மட்டும்தான் இங்கு வேறுபடுகிறது. கேட்டுக் கொண்டிருப்பவர் அதே நபர்தான். ஒரு நிறுவனம் தன்னுடைய செய்தியைத் தொலைக்காட்சி மூலம் விளம்பரப்படுத்தும்போது அதைப் பல்லாயிரக்கணக்கானவர்கள் பார்க்கக்கூடும். ஆனால் எப்போதும் அதை உள்வாங்கிக் கொள்ளுவது ஒரு தனிப்பட்ட நபராக மட்டுமே இருக்க முடியும். அதனால்தான் ஒரு நிறுவனம் தனது நோக்கம் குறித்துத் தெளிவுடன் இருக்க வேண்டியதும் தன்னுடைய நடவடிக்கைகள் அனைத்தும் அதனோடு ஒத்துப் போகின்ற விதத்தில் இருக்க வேண்டியதும் அவசியமாகிறது.

வர்த்தகம் செய்வது என்பது காதலிப்பதைப் போன்றது

இங்கு நான் ஜார்ஜ் எனும் ஒரு கற்பனைக் கதாபாத்திரத்தை உங்களுக்கு அறிமுகம் செய்ய விரும்புகிறேன். யார் மூலமாகவோ கேள்விப்பட்ட ஒரு பெண்ணை அவன் இன்று முதன்முதலாக வெளியே அழைத்துச் செல்லத் திட்டமிட்டுள்ளான். அது குறித்து அவனுடைய

மனத்தில் ஓராயிரம் எண்ணங்கள் ஓடிக் கொண்டிருக்கின்றன. அந்தப் பெண் அழகானவள் என்றும் அவளை வாழ்க்கைத்துணைவியாக ஆக்கிக் கொண்டால் தான் மகிழ்ச்சியாக இருப்போம் என்றும் அவன் நினைக்கிறான். அவன் அவளை ஓர் உணவகத்திற்கு அழைத்துச் செல்லுகிறான். அவர்கள் இருவரும் ஒரு மேசையில் அமர்ந்ததும் அவன் அவளிடம் இவ்வாறு பேசத் தொடங்குகிறான்.

"நான் ஒரு பெரும் பணக்காரன்."
"என் வீடு ஒரு மாளிகைபோல இருக்கும். நான் ஒரு சொகுசுக் காருக்குச் சொந்தக்காரன்."
"எனக்கு நிறையப் பிரபலங்களைத் தெரியும்."
"நான் வசீகரமானவனாக இருப்பதால் தொலைக்காட்சி நிகழ்ச்சிகளில் அடிக்கடித் தலைகாட்டுகிறேன்."
"என் வாழ்க்கை சிறப்பாக ஓடிக் கொண்டிருக்கிறது."

அந்தப் பெண் இரண்டாம் முறை அவனை சந்திக்க விரும்புவாள் என்று நீங்கள் நினைக்கிறீர்களா?

நாம் நடந்து கொள்ளும் முறையும் நாம் கருத்துக்களைப் பரிமாறிக் கொள்ளும் முறையும் அடிப்படையில் உயிரியல் சார்ந்தவையே. நம்முடைய சமூக வாழ்க்கையில் நாம் எப்படி நடந்து கொள்ளுகிறோம் என்பதற்கும் நம்முடைய தொழில்வாழ்க்கையில் நாம் எப்படி நடந்து கொள்ளுகிறோம் என்பதற்கும் இடையே ஏராளமான ஒற்றுமைகள் இருக்கின்றன. எடுத்துக்காட்டாக, நீங்கள் உங்களுடைய காதலியாக வாய்ப்புள்ள ஒருவரிடம் பேசுவதற்கும் வாடிக்கையாளராக ஆக வாய்ப்புள்ளவர்களிடம் பேசுவதற்கும் இடையே உள்ள ஒற்றுமையை இங்கு சுட்டிக்காட்டலாம். இந்த இரண்டிலுமே நீங்கள் ஒருவர் முன் உட்கார்ந்து நீங்கள் நினைத்ததை சாதிக்க உதவும் விதத்தில் பேச முனைகிறீர்கள். உங்களுக்கு அது எவ்வளவு தூரம் முக்கியமாக இருக்கிறது என்பதைப் பொருத்து, உங்கள் முன் அமர்ந்திருப்பவர் கேட்க விரும்பும் விஷயங்களை அவரிடம் கூடுதலாகவோ அல்லது குறைவாகவோ நீங்கள் பேசக்கூடும். உலகையே வில்லாக வளைப்பதாக நீங்கள் அவரிடம் அளந்துவிட்டு நீங்கள் நினைத்தை சாதித்துக் கொள்ளக்கூடும். முதல்முறை நீங்கள் உங்கள் முயற்சியில் ஜெயிக்கக்கூடும். இரண்டாவது முறைகூட அது ஒரு வேளை நடக்கலாம். ஆனால் அதற்குப் பிறகு அது கடினமான காரியமாகிவிடும். நீங்கள் என்னதான் தலைகீழாக நின்றாலும் ஒரு கட்டத்திற்கு மேல் அது சாத்தியப்படாமல் போய்விடும். நம்பிக்கையை வளர்த்தெடுப்பதற்கான வழிமுறை இதுவல்ல.

ஜார்ஜின் கதையைப் பொருத்தவரை அவனுடைய முதல் சந்திப்பு சரியாகப் போகவில்லை என்பது வெளிப்படை. ஓர் உறவைக் கட்டியெழுப்புவதற்கான அடித்தளத்தை ஜார்ஜ் அமைக்கவில்லை. அதே

சமயம், அந்தப் பெண் ஜார்ஜை சந்திக்க ஒப்புக் கொண்டதற்கு அவன் முன்வைத்த அதே விஷயங்கள்தான் காரணமாக இருந்திருக்க வேண்டும். அதாவது, ஜார்ஜ் வசீகரமானவன், அவன் ஒரு நல்ல வேலையில் இருக்கிறான், நிறையப் பிரபலங்களை அவனுக்குத் தெரியும் என்று அவளுடைய தோழியர் அவளிடம் கூறியிருந்ததாலேயே அவள் அவனை சந்திக்க ஒப்புக் கொண்டாள். ஆனால் இங்கு ஜார்ஜ் எதற்காக அவளைக் காதலியாக ஆக்கிக் கொள்ள விரும்பினான் என்பதில் கவனம் செலுத்தாததால்தான் நிலைமை அவனுக்கு சாதகமாக அமையவில்லை.

இப்போது நாம் ஜார்ஜை மீண்டும் அதே பெண்ணை சந்திக்க அனுப்பலாம். இம்முறை அவன் ஏன் என்பதில் கவனம் செலுத்தட்டும்.

இம்முறை அவன், “என் வாழ்க்கையில் நான் எவற்றையெல்லாம் நேசிக்கிறேன் தெரியுமா?” என்று தன் உரையாடலைத் துவக்கினான். “நான் மிகவும் விரும்பும் ஒன்றைச் செய்வதற்காக நான் தினமும் காலையில் கண்விழிக்கிறேன். மக்களுக்கு எது உத்வேகமூட்டுகிறதோ அதைச் செய்ய அவர்களை நான் ஊக்குவிக்கிறேன். என்னைப் பொருத்தவரை உலகிலேயே சிறந்த காரியம் அதுதான். அதை எந்தெந்த வழிகளில் செய்யலாம் என்பதைக் கண்டுபிடிக்க முனைவதில்தான் சுவாரசியம் அடங்கியிருக்கிறது. இது ஓர் அற்புதமான விஷயம். அதோடு, அது எனக்குப் பணத்தை அள்ளிக் கொடுக்கிறது. அதன் விளைவாக என்னால் ஒரு பெரிய வீட்டுக்கும் ஒரு நல்ல காருக்கும் சொந்தக்காரனாக ஆக முடிந்தது. என் வேலை காரணமாக நான் பல பிரபலங்களை அடிக்கடி சந்திக்கிறேன். என் வசீகரமான தோற்றத்தின் காரணமாக நான் தொலைக்காட்சியில் அடிக்கடித் தோன்றுகிறேன். மொத்தத்தில் நான் ஓர் அதிர்ஷ்டக்காரன்.”

ஜார்ஜ் நம்பிக்கை வைத்துள்ள விஷயங்களில் அப்பெண்ணும் நம்பிக்கை வைத்திருக்கும் பட்சத்தில் அவள் ஜார்ஜை மீண்டும் சந்திக்க ஒப்புக் கொள்ளலாம். நம்பிக்கை மற்றும் விழுமியங்களை அடித்தளமாகக் கொண்டிருக்கும் ஓர் உறவை அவன் உருவாக்க நினைக்கிறான். ஜார்ஜ் முதன்முறை என்னவெல்லாம் கூறினானோ அதையேதான் இரண்டாம் முறையும் கூறினான். ஆனால் இப்போது அவன் ஏன் என்பதிலிருந்து துவக்கினான்.

இப்போது பெரும்பாலான நிறுவனங்கள் எப்படித் தங்கள் வணிகத்தைக் கையாளுகின்றன என்று பார்க்கலாம். நீங்கள் ஒரு நிறுவனத்தின் பிரதிநிதியின் முன்னால் உட்கார்ந்திருக்கிறீர்கள் என்று வைத்துக் கொள்ளுவோம். வாடிக்கையாளராக ஆக வாய்ப்புள்ள ஒருவராக அவர் உங்களைக் கருதுகிறார். அவர் உங்களிடம் இப்படிப்

பேசுகிறார்.

"எங்களுடைய நிறுவனம் பெரும் வெற்றி பெற்றுள்ள ஒரு நிறுவனம்."
"எங்களுடைய அலுவலகம் அற்புதமாக இருக்கும். நீங்கள் ஒருமுறை நேரில் வந்து அதைப் பார்க்க வேண்டும்."
"நாங்கள் மிகப் பெரிய நிறுவனங்கள் அனைத்தோடும் வணிகத்தில் ஈடுபட்டுள்ளோம்."
"எங்களுடைய விளம்பரங்களை நீங்கள் பார்த்திருப்பீர்கள் என்று நான் நம்புகிறேன்."
"நாங்கள் மிகச் சிறப்பாகச் செயல்பட்டுக் கொண்டிருக்கிறோம்."

பிறரிடம் பேசும்போது, பல நிறுவனங்கள், தாங்கள் ஏன் தங்களுடைய வர்த்தகத்தைச் செய்து வருகிறோம் என்பதைத் தெரிவிக்காமல் தங்களுடைய மதிப்புவாய்ந்த நிலையை அவர்களிடம் நிரூபிக்கவே முயற்சிக்கின்றன. தாங்கள் இதுவரை என்னவெல்லாம் செய்துள்ளோம், யாரோடெல்லாம் தாங்கள் கூட்டு வைத்துள்ளோம் போன்ற விஷயங்களைப் பட்டியலிடுவதில் அவை அதிக கவனம் செலுத்துகின்றன. அப்படிச் செய்வதன் மூலம், நீங்கள் தற்போது என்ன செய்து கொண்டிருக்கிறீர்களோ அதை அப்படியே போட்டுவிட்டு, தங்களோடு கைகோர்த்துக் கொள்ளத் துடிப்பீர்கள் என்று அவை கணக்குப் போடுகின்றன.

தங்களைப் பற்றிப் பிரமாதமாக எடுத்துக்கூறிப் பிறரின் பகுத்தறிவுக்குத் தீனி போடுவதன் மூலம், வாடிக்கையாளர்களாக ஆக வாய்ப்புள்ளவர்களின் விசுவாசத்தைப் பெறுவது மிகவும் கடினம். அப்படிச் செய்யும் வணிக நிறுவனங்களுக்கு இரண்டாவது வாய்ப்புக் கிடைப்பது மிகவும் கடினம்.

நாம் முன்பு பார்த்த எடுத்துக்காட்டில் உள்ள நிறுவனப் பிரதிநிதி இப்படிப் பேசுவதாக இப்போது கற்பனை செய்யலாம்.

"எங்களுடைய நிறுவனத்தில் எனக்குப் பிடித்த விஷயம் என்ன தெரியுமா? நாங்கள் எதைப் பெரிதும் விரும்புகிறோமோ அதைச் செய்யவே நாங்கள் ஒவ்வொரு நாளும் எங்களுடைய நிறுவனத்திற்கு வருகிறோம். மக்களுக்கு எது உத்வேகமூட்டுகிறதோ அதைச் செய்ய அவர்களை நாங்கள் ஊக்குவிக்கிறோம். என்னைப் பொருத்தவரை உலகிலேயே சிறந்த காரியம் அதுதான். அதை எந்தெந்த வழிகளில் செய்யலாம் என்பதைக் கண்டுபிடிக்க முனைவதில்தான் சுவாரசியம் அடங்கியிருக்கிறது. இது ஓர் அற்புதமான விஷயம். இதில் கூடுதல் சிறப்பு என்னவென்றால், அது எங்கள் நிறுவனத்திற்கும் நல்லதாக இருக்கிறது. எங்களுடைய அலுவலகம் மிகவும் அழகாக இருக்கும். நீங்கள் ஒரு முறை அங்கு வந்து பார்க்க வேண்டும். நாங்கள் மிகப் பெரிய நிறுவனங்களோடு இணைந்து பணியாற்றுகிறோம். நீங்கள் எங்களுடைய விளம்பரங்களைப் பார்த்திருப்பீர்கள் என்று நான் நம்புகிறேன். நாங்கள் சிறப்பாகச் செயல்பட்டுக் கொண்டிருக்கிறோம்."

இந்த இரண்டாவது எடுத்துக்காட்டு முதலானதைவிட அதிகச் சிறப்பானதாக இருக்கிறது என்பதைத் தனியாகக் குறிப்பிடத் தேவையில்லை.

மூன்று விதமான உறுதித்தன்மைகள்

பகுத்தறிவின் அடிப்படையில் நாம் தீர்மானங்களை மேற்கொள்ளும்போது, அதிகபட்சமாக, “இது சரியான தீர்மானம் என்று நான் எண்ணுகிறேன்,” என்று வேண்டுமானால் குறிப்பிடலாம். அது உயிரியல்ரீதியாகக் கச்சிதமானதாக இருக்கலாம். ஏனெனில், அப்போது நாம் நம்முடைய மூளையிலுள்ள சிந்தனைப் பகுதியான ‘நியோகார்ட்டெக்ஸ்’ என்ற பகுதியைத் தூண்டிவிடுகிறோம். அப்போது நம்மால் நம்முடைய எண்ணங்களை வார்த்தைகளில் வடிக்க முடியும். ஒன்றைக் குறித்த நல்ல விஷயங்களையும் மோசமான விஷயங்களையும் அலசி ஆராய்ந்து நாம் முடிவெடுக்கும்போது இதுதான் நிகழுகிறது.

உள்ளுணர்வின் அடிப்படையில் நாம் தீர்மானங்களை மேற்கொள்ளும்போது, அதிகபட்சமாக, “இது சரியான தீர்மானம் என்று நான் உணருகிறேன்,” என்று வேண்டுமானால் குறிப்பிடலாம். இதுவும் உயிரியல்ரீதியாகக் கச்சிதமானதாக இருக்கலாம். ஏனெனில், உணர்வுகளைத் தூண்டிவிடுகின்ற மூளையின் பகுதியிலிருந்துதான் உள்ளுணர்வுரீதியான தீர்மானங்கள் உதயமாகின்றன. பெரும் வெற்றி பெற்றுள்ள தொழிலதிபர்கள் மற்றும் தலைவர்களிடம் அவர்களுடைய வெற்றியின் ரகசியத்தைக் கேட்டால் அவர்கள் ஒவ்வொருவரும் ஒரே மாதிரியாக, “நான் என்னுடைய உள்ளுணர்வை நம்பினேன்,” என்று பதிலளிப்பர். ஏதாவது தவறாகப் போகும் பட்சத்தில் அவர்கள், “சரியென்று எனக்குத் தோன்றாதபோதும் மற்றவர்கள் சொல்லியதை நான் கேட்டதால் ஏற்பட்ட விளைவு இது. நான் என் உள்ளுணர்வை நம்பியிருந்திருக்க வேண்டும்,” என்று கூறுவர். ஆனால் இதை ஒரு தனிநபருக்கோ அல்லது ஒரு சிறு நிறுவனத்திற்கோ மட்டுமே பயன்படுத்த முடியும், பெரிய நிறுவனங்களுக்குப் பயன்படுத்த முடியாது. ஏனெனில், உள்ளுணர்வுரீதியான தீர்மானங்களைத் தனிநபர்களால் மட்டுமே எடுக்க முடியும். பலர் சரியாக உணரும் விதத்தில் தீர்மானங்களை எப்படி எடுப்பது?

இங்குதான் ஏன் என்ற கேள்விக்கான முக்கியத்துவம் அதிகரிக்கிறது. ஏன் என்பது கச்சிதமான வார்த்தைகளில் வடிக்கப்படும்போது அது தீர்மானங்கள் எடுப்பதற்கான உணர்வுகளைத் தூண்டுகிறது. நீங்கள் ஏன் ஒன்றைச் செய்கிறீர்கள் என்பதற்கான தெளிவு உங்களிடம் இருக்கும்போது, “இது சரியானது என்பதை நான் அறிவேன்,” என்று

உங்களால் தைரியமாகக் கூற முடியும். “இது சரியானது என்று நான் நினைக்கிறேன்,” என்பதையோ அல்லது “இது சரியானது என்று நான் உணருகிறேன்,” என்பதையோ காட்டிலும் அது மேலானது. உங்களுடைய தீர்மானம் சரியானது என்பதை நீங்கள் அறிந்திருக்கும்போது, அது சரியானது என்ற உணர்வும் உங்களுக்கு ஏற்படும். அதோடு, அதை உங்களால் பகுத்தறிவுரீதியாக அலசி ஆராய்ந்து வார்த்தைகளில் வடிக்கவும் முடியும்.

நான் முன்பு ஒருவருடன் இணைந்து கூட்டாகத் தொழில் செய்து கொண்டிருந்தபோது, நான் சில தொழில் வாய்ப்புகளை வேண்டாம் என்று ஒதுக்கினால் என் கூட்டாளி மனவருத்தம் கொள்ளுவார். அந்த வாய்ப்புக் குறித்து எனக்கு அவ்வளவு நல்லவிதமான உணர்வு ஏற்படவில்லை என்பதுதான் அதற்குக் காரணம் என்று நான் அவரிடம் தெரிவிப்பேன். ஆனாலும் அதை ஏற்றுக் கொள்ள அவர் திணறுவார். பணத்திற்கு வாசனை கிடையாது என்று அவர் என்னிடம் கூறுவார். என் தீர்மானத்திற்குப் பின்னால் உள்ள காரணத்தை அவரால் புரிந்து கொள்ள முடியாது. அதைவிட மோசமான விஷயம் என்னவென்றால், அதை என்னால் தெளிவாக அவருக்கு விளக்க முடியாது. இப்போது அதை என்னால் தெளிவாக எடுத்துக்கூற முடியும். தங்களுக்கு உத்வேகமளிக்கின்ற விஷயங்களைச் செய்ய மக்களை ஊக்குவிப்பதற்காகத்தான் நான் இதில் இருக்கிறேன் என்று என்னால் கூற முடியும். இப்போது அதே உள்ளுணர்வைக் காட்டி நான் ஒரு தொழில் வாய்ப்பை உதறித் தள்ளினால் எல்லோராலும் அதைப் புரிந்து கொள்ள முடியும். அது எங்களுடைய ஏன் என்பதோடு ஒத்துப் போகவில்லை என்பதை எல்லோராலும் எளிதாகப் பார்க்க முடியும். எங்களுடைய வாடிக்கையாளராக வாய்ப்புள்ள அந்த நபருக்கு நாங்கள் நம்பிக்கை வைத்திருக்கும் விஷயத்தில் நம்பிக்கை இல்லை என்பதுதான் அது.

நீங்கள் எதை விற்றுக் கொண்டிருக்கிறீர்களோ அதை வெறுமனே வாங்க விரும்பும் எவருடன் வேண்டுமானாலும் வர்த்தகம் செய்து கொள்ளுவது தொழிலின் இலக்காக இருக்கக்கூடாது. நீங்கள் எதை நம்புகிறீர்களோ அதை நம்பும் மக்கள்மீது கவனம் செலுத்துவதுதான் உங்களுடைய இலக்காக இருக்க வேண்டும். அப்படிச் செய்யும்போது அங்கு விசுவாசம் தலைதூக்கும்.

பகுதி 3

தலைவர்களுக்குத் தேவை ஒரு தொண்டர் படை

6

நம்பிக்கையின் உதயம்

அந்த நிறுவனத்தின் ஊழியர்கள் தாங்கள் அங்கு வேலை பார்க்கிறோம் என்று வெளியே சொல்லிக் கொள்ளவே வெட்கப்பட்டனர். அந்த ஊழியர்கள் தங்களைப் பற்றி மிக மோசமாக உணர்ந்தனர் என்பது வெளிப்படை. ஒரு நிறுவனம் தன்னுடைய ஊழியர்களை மோசமாக நடத்தினால் அந்த ஊழியர்கள் தங்களுடைய வாடிக்கையாளர்களை எவ்வாறு நடத்துவர் என்று யோசித்துப் பாருங்கள். மழை பெய்யும்போது மலை உச்சியிலிருக்கும் சேறும் சகதியும் கீழ்நோக்கித்தான் ஓடி வரும். யார் அதன் அடிவாரத்தில் இருக்கிறார்களோ அவர்கள்தான் அதனால் அதிகமாகத் தாக்கப்படுவார்கள். ஒரு நிறுவனத்தைப் பொருத்தவரை அது வாடிக்கையாளர்கள்தான். 1980கள் முழுவதும் கான்டினென்டல் ஏர்லைன்ஸில் ஊழியர்களின் நிலை அப்படித்தான் இருந்தது. விமானச் சேவைத் துறையிலேயே மிக மோசமான நிறுவனம் என்ற அவப்பெயரை அது சம்பாதித்து வைத்திருந்தது.

“1994ம் ஆண்டு கான்டினென்டல் ஏர்லைன்ஸின் அலுவலகத்திற்குள் அடியெடுத்து வைத்தவுடனேயே அதனுடைய மிகப் பெரிய பிரச்சனை என்னவென்று எனக்குத் தெரிந்துவிட்டது,” என்று அந்த நிறுவனத்தை மீண்டும் வெற்றிப் பாதைக்கு அழைத்து வந்த அதன் முதன்மை நிர்வாகி கார்டன் பெத்துனே தன் புத்தகத்தில் குறிப்பிடுகிறார். “வேலை செய்வதற்கு ஏற்ற இடமாக அது இருக்கவில்லை. ஊழியர்கள் ஒருவருக்கொருவர் கடுகடுப்புடன் நடந்து கொண்டனர், வாடிக்கையாளர்களைப் படுமோசமாக நடத்தினர். அவர்கள் தங்கள் நிறுவனம் குறித்து அவமான உணர்வு கொண்டிருந்தனர். வேலைக்கு ஆசையுடன் வருகின்ற ஊழியர்கள் இல்லாமல் உங்களால் சிறப்பான சேவையை வழங்க முடியாது,” என்று அவர் மேலும் அதில் கூறுகிறார்.

தன்னுடைய ஊழியர்களை நன்றாகக் கவனித்துக் கொள்ளுவதுதான் ஒரு நிறுவனத்தின் தலையாய கடமை என்று இருபது வருடங்களுக்கு மேல் சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸின் தலைமைப் பொறுப்பில் இருந்த கெல்லஹர் கூறியபோது அது சம்பிரதாய விரோதப் போக்காகப் பார்க்கப்பட்டது. மகிழ்ச்சியான ஊழியர்கள் மகிழ்ச்சியான வாடிக்கையாளர்கள் கிடைப்பதை உறுதி செய்வர் என்று அவர் கூறினார். மகிழ்ச்சியான வாடிக்கையாளர்கள் மகிழ்ச்சியான பங்குதாரர்களை உறுதி செய்வர். அதிர்ஷ்டவசமாக, கார்டன்

இக்கொள்கையில் நம்பிக்கை வைத்திருந்தார்.

கான்டினென்டல் நிறுவனம் தடுமாறிக் கொண்டிருந்ததால்தான் அங்கிருந்த கலாச்சாரம் படுமோசமாக இருந்தது என்று சிலர் வாதிடக்கூடும். அந்த நிறுவனம் கடும் நெருக்கடிகளை சந்தித்துக் கொண்டிருந்தபோது அதன் நிர்வாகிகளுக்கு வேறு எதிலும் கவனம் செலுத்த முடிந்திருக்காது என்று அவர்கள் கூறலாம். “நாம் லாபகரமாக இயங்கும் நிலையை அடைந்தவுடன் மற்ற எல்லாவற்றையும் சரி செய்துவிடலாம்,” என்று அவர்கள் தர்க்கரீதியாக யோசித்திருக்கக்கூடும். 1980களிலும் 1990களின் துவக்கத்திலும் அந்த நிறுவனம் கடும் நெருக்கடிகளை சந்தித்து வந்தது என்பது உண்மைதான். 1983லு ம் 1991லும், தான் திவாலாகிவிட்டதாகக் கூறி அந்நிறுவனம் அதற்கான அறிக்கையை சமர்ப்பித்தது. பத்து வருடங்களில் பத்து முதன்மை நிர்வாக அதிகாரிகள் மாற்றப்பட்டனர். 1994ல் கார்டன் அதன் தலைமைப் பொறுப்பை ஏற்றுக் கொண்டபோது அது 600 மில்லியன் டாலர்களை இழந்திருந்தது. எல்லாத் தளங்களிலும் அதன் செயல்முறை அதளபாதாளத்தில் இருந்தது.

கார்டன் பதவியேற்று ஒரு வருடம் கழித்து அந்நிறுவனம் 250 மில்லியன் டாலர்கள் லாபத்தை ஈட்டியது. வெகு விரைவிலேயே அமெரிக்காவில் வேலை பார்க்கச் சிறந்த நிறுவனங்களில் ஒன்றாக அது மாறியது. கார்டன் பல பகுதிகளில் அதன் செயற்திறனை மேம்படுத்தினார் என்றாலும் அவர் மேம்படுத்தியதில் மிக முக்கியமான ஒன்று வாடிக்கையாளர்களின் விசுவாசத்தை மீட்டெடுத்ததுதான்.

மாற்றம் மேற்கொள்ளப்பட்டுள்ளது என்று ஒரு நிறுவனத்தின் முதன்மை நிர்வாக அதிகாரி அறைகூவல் விடுத்த ஒரே காரணத்திற்காக அதன் வாடிக்கையாளர்கள் அந்நிறுவனத்தின்மீது விசுவாசம் கொள்ள வேண்டிய அவசியமில்லை. நீங்கள் உங்களுடைய கடமைகள் அனைத்தையும் சரிவர நிகழ்த்துவது விசுவாசத்தைத் தோற்றுவிக்காது. ஏனெனில், விசுவாசம் என்பது ஓர் உணர்வே அன்றி, பகுத்தறிவுபூர்வமான அனுபவமல்ல. சில நிறுவனங்கள் மோசமாகச் செயல்பட்டுக் கொண்டிருக்கும்போதுகூட நாம் அவற்றின்மீது வைத்திருக்கும் விசுவாசத்தைக் குறைத்துக் கொள்ளுவதில்லை. சுயலாபத்தையும் மீறிய ஏதோ ஒன்று ஒரு நிறுவனத்தை முடுக்கிக் கொண்டிருப்பதாக மக்கள் உணரும்போது அங்கு விசுவாசம் பிறக்கிறது.

விசுவாசம் விழுமியத்தைக் கொண்டுவருகிறது. பணத்தால் அளவிடப்படும் ஒன்றல்ல அது. பிறர் உங்களை நம்ப வேண்டும் என்று எப்படி உங்களால் அவர்களை நிர்பந்திக்க முடியாதோ, அதுபோலவே

உங்களிடம் மதிப்பு இருக்கிறது என்று உங்களால் அவர்களை நம்ப வைக்க முடியாது. நீங்களும் பிறரும் ஒரே விதமான விழுமியங்களையும் நம்பிக்கைகளையும் கொண்டிருக்கிறீர்கள் என்பதை நிரூபிப்பதன் மூலமே உங்களால் விசுவாசத்தை சம்பாதிக்க முடியும். இதைத்தான் கார்டன் செய்தார்.

மிகச் சிறந்த செயற்திறனுடன்கூடிய நிர்வாகிகள் ஏராளமானோர் இருக்கின்றனர். ஆனால் சிறந்த தலைமைத்துவம் அந்த ஒன்றை மட்டும் அடித்தளமாக வைத்து உருவாக்கப்படுவதில்லை. தலைவராக இருப்பது என்பது வேறு, தலைமையேற்று நடத்துவது என்பது வேறு. தலைவர் என்பது பதவி. அதை நீங்கள் சம்பாதித்திருக்கலாம், அதிர்ஷ்டவசத்தால் அது உங்களுக்குக் கிட்டியிருக்கலாம் அல்லது வேறு வழிகளில் நீங்கள் அதைப் பெற்றிருக்கலாம். தலைமையேற்று நடத்துதல் என்பது மக்கள் தாங்களாவே மனமுவந்து உங்களைப் பின்பற்றுவதாகும். ஒரு நிறுவனத்தைத் தலைமையேற்று நடத்துவது எப்படி என்பதை கார்டன் அறிந்திருந்தார். தலைமையேற்று நடத்துபவர்களால் வெற்றிகரமாகச் செயல்பட முடிவதற்குக் காரணம், அவர்களைப் பின்பற்றுபவர்கள், தங்களுடைய தலைவர் தங்களுடைய நலனை மனத்தில் இருத்திக் கொண்டுள்ளார் என்ற ஆழமான நம்பிக்கையைத் தங்கள் மனத்தில் பதித்துள்ளதுதான். அப்படிப்பட்டத் தலைவர்களுக்காக ஓடாய் உழைக்க அவர்களைப் பின்பற்றுபவர்கள் தயங்க மாட்டார்கள்.

கார்டன் பொறுப்பேற்பதற்கு முன்பு கான்டினென்டல் நிறுவனத்தின் தலைமை அலுவலகத்தில் நிர்வாகிகள் ஆக்கிரமித்துக் கொண்டிருந்த இருபதாவது மாடிக்குள் நுழைய எவருக்கும் அனுமதி கிடையாது. மூத்த உதவித் தலைவர்கள் மற்றும் அவருக்கு மேற்பட்டப் பதவிகளை அலங்கரித்தவர்களுக்கு மட்டுமே அங்கு அனுமதி உண்டு. அங்கு ஆயுதம் தாங்கிய காவலாளிகள் உலா வந்தனர். பாதுகாப்புக் கேமராக்கள் எப்போதும் உற்றுப் பார்த்துக் கொண்டிருந்தன. தங்கள் சொந்த ஊழியர்கள்மீதே தங்களுக்கு நம்பிக்கை இல்லை என்பதையே அவை எடுத்துக்காட்டின. கார்டனுக்கு முன்பு அப்பதவியை வகித்து வந்த ஃபிராங் லோரன்ஸோ, கான்டினென்டல் விமானத்தில் பயணித்தபோதுகூடத் தான் பருகிய பானத்தின் கேனைப் பிறர் உடைத்துக் கொண்டுவந்தால் அந்த பானத்தைப் பருக மாட்டார் என்றொரு கதை உண்டு. அந்த அளவுக்கு அவர் யாரையும் நம்பாமல் இருந்தார் என்பதைத்தான் அது தெரிவிக்கிறது. அப்படி இருந்தால் யார்தான் உங்களை நம்புவர்? உங்களைப் பின்பற்ற யாருமே இல்லாதபோது நீங்கள் யாருக்குத் தலைமை ஏற்பீர்கள்?

கார்டன் வித்தியாசமாக இருந்தார். ஒரு நிறுவனம் என்பது மக்களின்

ஒருங்கிணைப்பால் ஆன ஒன்று என்று அவர் நம்பினார். "நீங்கள் எப்படி உங்களுடைய மருத்துவரிடம் பொய் சொல்ல மாட்டீர்களோ, அதேபோல உங்களுடைய ஊழியர்களிடமும் நீங்கள் பொய் சொல்லக்கூடாது," என்று அவர் கூறுவார். மக்கள் நம்பிக்கை வைக்கக்கூடிய ஒன்றை அவர்களுக்கு வழங்கியதன் மூலம் கார்டன் அந்நிறுவனத்தின் கலாச்சாரத்தை மாற்ற முயன்றார்.

நான் கல்லூரியில் படித்துக் கொண்டிருந்தபோது ஹோவர்டு என்பவர்தான் என் அறைத் தோழனாக இருந்தார். இப்போது அவர் சிக்காகோவில் ஒரு வழக்கறிஞராக இருக்கிறார். சிறு வயதிலேயே அவர் அடிப்படையான மனித விருப்பம் ஒன்றைப் பற்றி அறிந்து வைத்திருந்தார். நியூயார்க் நகரத்தில் வசித்து வந்த அவர் ஒரு மோசமான உள்ளூர் காலபந்தாட்டக் குழுவில் விளையாடி வந்தார். அவர்கள் விளையாடிய அனைத்துப் போட்டிகளிலும் தோற்றனர். அவை சாதாரணமான தோல்விகளாக இருக்கவில்லை. மிகப் பெரிய வித்தியாசத்தில் அவர்கள் தோற்றனர். அவர்களுடைய பயிற்றுவிப்பாளர் ஒரு நல்ல மனிதர். ஒரு படுமோசமான தோல்விக்குப் பிறகு அவர் தன் குழுவில் இருந்தவர்களை ஊக்குவிக்கும் விதத்தில் அவர்களிடம் பேசினார். அப்போது அவர், "யார் வெற்றி பெறுகிறார்கள் என்பது முக்கியமல்ல, நீங்கள் எப்படி விளையாடுகிறீர்கள் என்பதுதான் முக்கியம்," என்று கூறினார். அப்போது ஹோவர்டு தன் கையை உயர்த்தி அவரிடம், "சார், அப்படியானால் எதற்காக ஸ்கோர்போர்டு வைத்திருக்கின்றனர்?" என்று கேட்டார்.

வெற்றி பெற வேண்டும் என்ற துடிப்பு அடிப்படையான மனித இயல்பு என்பதை ஹோவர்டு தன் இளம் வயதிலேயே அறிந்து வைத்திருந்தார். தோல்வியுற எவரும் விரும்புவதில்லை. வெற்றிக்குக் கொடுக்கப்படும் அர்த்தம் மட்டுமே ஆளாளுக்கு வேறுபடுகிறது. சிலருக்கு அது பணமாக இருக்கிறது, வேறு சிலருக்கு அது புகழாகவோ, விருதுகளாகவோ, அதிகாரமாகவோ அல்லது ஆன்மிகத் திருப்தியாகவோ இருக்கிறது. அதன் அளவுகோல்கள் வேறுபடலாம் என்றாலும் அடிப்படை ஆசை ஒன்றுதான். ஒருவர் ஒரு மாபெரும் கோடீஸ்வரராக இருந்தாலும், தன்னுடைய மோசமான தீர்மானத்தால் ஒருசில கோடிகளை இழக்கும்போது அது அவரை பாதிக்கிறது. அந்த இழப்பு அவருடைய வாழ்க்கைமுறையை பாதிக்காது என்றாலும் தோல்வியடைய எவரும் விரும்புவதில்லை.

வெற்றி பெற வேண்டும் என்ற துடிப்பு ஒரு மோசமான விஷயமல்ல. ஆனால் வெற்றிக்கான குறியீடாக ஒருவர் வரித்து வைத்துள்ள ஒன்று மட்டுமே அவர்மீது ஆதிக்கம் செலுத்தும்போதும், நீங்கள் முதலில்

எதற்காக அந்த இலக்கை நிர்ணயித்தீர்கள் என்பதற்கும் நீங்கள் சாதித்துள்ளதற்கும் தொடர்பு அற்றுப் போகும்போதும்தான் பிரச்சனை உண்டாகிறது.

காான்டினென்டல் ஏர்லைன்ஸில் உள்ளவர்கள் வெற்றி பெற விரும்பினால் அவர்களால் வெற்றி பெற முடியும் என்பதை அவர்களிடம் நிரூபிக்கும் முயற்சியில் கார்டன் இறங்கினார். அவர் கூறுவது சரியா என்பதைத் தெரிந்து கொள்ளுவதற்காக அதன் மேல்மட்ட நிர்வாகிகளும் ஊழியர்களும் சிறிது காலம் அந்நிறுவனத்திலேயே தொடர்ந்து இருக்க முடிவு செய்தனர். அதே நேரத்தில், அவருடைய நம்பிக்கையைப் பகிர்ந்து கொள்ளாத முப்பத்தொன்பது மேல்மட்ட நிர்வாகிகள் அதிலிருந்து விலகினர். ஒருமுறை தான் தாமதமாகப் புறப்பட்டுச் சென்றதால் ஒரு விமானத்தை சில மணிநேரம் காக்க வைத்த ஒரு நிர்வாகி உடனடியாக வீட்டுக்கு அனுப்பப்பட்டார். கார்டன் உருவாக்க விரும்பிய புதிய நிர்வாகக் கலாச்சாரத்தோடு உடன்படாதவர்கள், குழு மனப்பான்மையோடு செயல்பட விரும்பாதவர்கள், அவர்கள் எவ்வளவு அனுபவசாலிகளாக இருந்தபோதிலும் நிறுவனத்தைவிட்டு வெளியேறும்படி கேட்டுக் கொள்ளப்பட்டனர். புதிய கான்டினென்டலில் நம்பிக்கை வைக்காதவர்களுக்கு அங்கு இடமிருக்கவில்லை.

வெறும் ஊக்குவிப்புப் பேச்சுகளும் இலக்கை அடைகின்ற நிர்வாகிகளுக்கு ஊக்கத் தொகையும் மட்டுமே போதுமானதல்ல என்பதை கார்டன் அறிந்திருந்தார். வெற்றி நீண்டகாலம் நிலைத்திருக்க வேண்டுமென்றால் தன்னுடைய ஊழியர்கள் தங்கள் நிறுவனத்திற்காகவோ அல்லது பங்குதாரர்களுக்காகவோ, ஏன் வாடிக்கையாளர்களுக்காகவோகூட வெற்றிப் பெறத் தேவையில்லை, அவர்கள் தங்களுக்காக வெற்றி பெற்றால் போதும் என்பதை கார்டன் அறிந்திருந்தார்.

அவர் எது பேசினாலும் அது எப்படித் தன்னுடைய ஊழியர்களுக்கு நன்மை பயப்பதாக இருக்கும் என்ற தொனியில் பேசினார். வாடிக்கையாளர்களுக்காக விமானங்களை சுத்தமாக வைத்துக் கொள்ள வேண்டும் என்று கூறாமல் ஊழியர்கள் தங்களுக்காக அதை சுத்தமாக வைத்துக் கொள்ள வேண்டும் என்று கூறினார். விமானத்தில் பயணிக்கும் பயணிகள் பயணம் முடிந்தவுடன் வெளியேறிவிடுவர், ஆனால் ஊழியர்கள் மேலும் ஒரு முறை அதே விமானத்தில் பயணிக்க வேண்டியிருக்கும். சுத்தமாக இருக்கும் இடத்தில் வேலை பார்ப்பது சுகமானதாக இருக்கும் என்று அவர் கூறினார்.

இருபதாவது மாடியில் இருந்த அனைத்துப் பாதுகாப்பு

ஏற்பாடுகளையும் கார்டன் விலக்கினார். யார் வேண்டுமானாலும் எப்போது வேண்டுமானாலும் அங்கு வரலாம் என்ற விதியை அவர் அமல்படுத்தினார். விமான நிலையத்தில் பயணிகளின் பெட்டிகளைக் கையாளுபவர்களோடு கார்டனும் அடிக்கடி சேர்ந்து காணப்பட்டார். இனி இது ஒரு குடும்பம், எல்லோரும் இணைந்து வேலை செய்ய வேண்டும் என்பதை அனைவரும் புரிந்து கொண்டனர்.

மிகமிக முக்கியமான விஷயங்களில் கார்டன் தன் கவனத்தைக் குவித்தார். விமானச் சேவையைப் பொருத்தவரை, சென்றடைய வேண்டிய இடத்திற்குச் சரியான நேரத்தில் போய்ச் சேருவது முக்கியமானது. 1990களின் துவக்கத்தில் கான்டினென்டல் ஏர்லைன்ஸ் குறித்த நேரத்தைக் காப்பாற்றாத ஏர்லைன்ஸ் என்ற பெயரைப் பெற்றிருந்தது. பயணிகளைச் சரியான நேரத்திற்குக் கொண்டுவந்து சேர்க்கும் ஏர்லைன்களின் பட்டியல் மாதாமாதம் வெளியிடப்படும். அப்பட்டியலில் முதல் ஐந்து இடங்களில் கான்டினென்டல் வந்தால் ஊழியர்கள் அனைவருக்கும் 65 டாலர் கொடுக்கப்படும் என்று கார்டன் அறிவித்தார். 1995ல் அந்நிறுவனத்தில் 40,000 பேர் வேலை பார்த்து வந்தனர். அந்தக் கணக்குப்படிப் பார்த்தால் கான்டினென்டல் ஏர்லைன்ஸ் சரியான நேரப் பட்டியலில் முதல் ஐந்து இடங்களுக்குள் ஒன்றைப் பிடித்த ஒவ்வொரு மாதமும் அதற்கு 2.5 மில்லியன் டாலர்கள் கூடுதலாகச் செலவானது. ஆனால் தாமதமாக வந்து கொண்டிருந்த விமானங்களால், பயணிகளை ஓட்டல்களில் தங்க வைப்பது போன்ற செலவுகளால் மாதத்திற்கு 5 மில்லியன் டாலர்கள் அதற்கு இழப்பு ஏற்பட்டுக் கொண்டிருந்தது என்பதை கார்டன் அறிந்திருந்தார். இந்த ஊக்கத் தொகைத் திட்டம் அவருக்கு மாதாமாதம் லாபத்தையே கொண்டு வந்தது. அதோடு, அத்திட்டம் அந்நிறுவனத்தின் கலாச்சாரத்தில் பெரியதொரு மாற்றத்தைக் கொண்டுவந்தது. நிறுவனத்திலிருந்த அனைத்து ஊழியர்களும் இப்போது ஒரே திசையை நோக்கி அணிவகுத்து நின்றனர் என்பதுதான் அது.

வெற்றியின் பலன்களை உயர்மட்ட நிர்வாகிகள் மட்டுமே ருசி பார்த்துக் கொண்டிருந்த காலம் மலையேறிவிட்டது. கார்டன் வருவதற்கு முன்பு ஏர்லைன்ஸ் சிறப்பாகச் செயல்பட்டால் அதன் நிர்வாகிகளுக்கு மட்டுமே பெரும் ஊக்கத் தொகை வழங்கப்பட்டது. இப்போது பாரபட்சம் இல்லாமல் அனைவருக்கும் 65 டாலர்கள் கிடைத்தது. அந்நிறுவனம் அப்பட்டியலில் இடம்பெறாவிட்டால் யாருக்கும் எதுவும் கிடைக்காது. அந்த 65 டாலர்கள் தொகையை ஒரு தனிக் காசோலையாக அனுப்ப கார்டன் உத்தரவிட்டார். அது வெற்றியின் சின்னம். அவர்கள் ஏன் வேலைக்கு வருகிறார்கள் என்பதை

வலியுறுத்தும் விதமாக, ஒவ்வொரு காசோலையுடன் ஒரு குறிப்பும் அனுப்பப்பட்டது. அதில், "கான்டினென்டல் ஏர்லைன்ஸை ஒரு மிகச் சிறந்த ஏர்லைன்ஸாக ஆக்க உதவுவதற்கு நன்றி," என்று எழுதப்பட்டிருந்தது.

கார்டன் மேற்கொண்ட நடவடிக்கைகள் அனைத்தும் தாங்கள் ஒன்றுபட்டு இயங்குகிறோம் என்ற உணர்வை ஊழியர்களுக்குக் கொடுத்தன.

உங்களுக்கும் குகைமனிதனுக்கும் இடையே உள்ள ஒரே வித்தியாசம், நீங்கள் கார் ஓட்டுகிறீர்கள், அவ்வளவுதான்

மனித இனம் வெற்றி பெற்ற ஓர் இனமாக இருப்பதற்குக் காரணம் நாம் வலுவானவர்கள் என்பது அல்ல. அதற்கு நேரெதிரானதுதான் உண்மை. உருவமும் பலமும் வெற்றிக்கு உத்தரவாதம் அளிப்பதில்லை. கலாச்சாரங்களை உருவாக்கும் திறமையை நாம் பெற்றிருப்பதுதான் ஓர் இனம் என்ற முறையில் நாம் வெற்றி பெற்றுள்ளதற்குக் காரணம். ஒரு சிறு குழுவினர் தங்களுக்குப் பொதுவான நம்பிக்கைகள் மற்றும் விழுமியங்களின் அடிப்படையில் ஒன்றுகூடி உருவாக்கும் ஒன்றுதான் கலாச்சாரம் என்பது. நாம் நம்முடைய விழுமியங்களையும் நம்பிக்கைகளையும் பிறரோடு பகிர்ந்து கொள்ளும்போது நாம் விசுவாசத்தை உருவாக்கிக் கொள்ளுகிறோம். பிறர்மீது நாம் வைக்கின்ற நம்பிக்கை நம்முடைய இருத்தலையும் நம்முடைய குழந்தைகளின் பாதுகாப்பையும் உறுதி செய்கிறது. குகையிலிருந்து வெளியே வந்து வேட்டையாடிவிட்டுத் திரும்பும்வரை நம்முடைய குடும்பத்தையும் உடமைகளையும் நாம் சார்ந்துள்ள சமூகம் பாதுகாத்துக் கொள்ளும் என்ற உணர்வு நம் இனத்தின் முன்னேற்றத்திற்கு உறுதுணையாக இருந்து வந்துள்ளது.

பொதுவான நம்பிக்கைகளைக் கொண்டிருக்கும் நபர்களை நாம் நம்புகிறோம் என்பதில் வியப்பதற்கு ஒன்றுமில்லை. நாம் சந்திக்கும் அனைவரோடும் நாம் நட்பாக இருப்பதில்லை. நாம் பார்க்கும் அதே விதத்தில் இந்த உலகத்தைப் பார்ப்பவர்களோடுதான் நாம் நட்பு பாராட்டுகிறோம். உலகில் பலதரப்பட்டக் கலாச்சாரங்கள் பரவிக் கிடக்கின்றன. அமெரிக்கக் கலாச்சாரம் பிரெஞ்சுக் கலாச்சாரத்தைவிட மேம்பட்ட ஒன்று அல்ல. அவை இரண்டும் வெவ்வேறு விதமான கலாச்சாரங்கள், அவ்வளவே. தொழில்களைத் துவக்குதல், சுயசார்பு, தனிமனித சுதந்திரம் போன்றவற்றை அமெரிக்கக் கலாச்சாரம் பெரிதும் மதிக்கிறது. அமெரிக்காவின் 'ஏன்' என்பது அமெரிக்கக் கனவு என்று அழைக்கப்படுகிறது. கூட்டுக் குறியீடு, குழுரீதியான சார்பு,

வாழ்க்கையைக் கொண்டாடும் மனப்போக்கு ஆகியவற்றைப் பிரெஞ்சுக் கலாச்சாரம் பிரதிபலிக்கிறது. சிலர் அமெரிக்கக் கலாச்சாரத்தோடு பொருந்துவார்கள், சிலர் பிரெஞ்சுக் கலாச்சாரத்தோடு பொருந்துவார்கள். இதில் ஒன்றைவிட மற்றொன்று மேம்பட்டது என்று கூற முடியாது.

பிறந்ததிலிருந்தே ஒரு கலாச்சாரத்தில் வளர்க்கப்படுகின்றவர்கள், பொதுவாக அக்கலாச்சாரத்தோடு தங்களை எளிதாகப் பொருத்திக் கொள்ளுவர். எப்போதும் அப்படியிருக்க வேண்டும் என்று கட்டாயமில்லை. பிரெஞ்சுக் கலாச்சாரத்தில் பிறந்த ஒருவருக்கு அக்கலாச்சாரத்தின்மீது ஈடுபாடு இல்லாமல் இருக்கலாம். அவர்கள் அமெரிக்கா போன்று வேறு ஓர் இடத்திற்குக் குடிபெயர்ந்து அக்கலாச்சாரத்தோடு தங்களைப் பிணைத்துக் கொள்ளலாம்.

அமெரிக்காவிற்கு உரமூட்டுவது அங்கு குடிபெயர்ந்துள்ள பலதரப்பட்டக் கலாச்சாரங்களைச் சேர்ந்தவர்கள்தான் என்று கூறப்படுவதுண்டு. அது சரியல்ல. ஏனெனில் அமெரிக்காவிற்குக் குடிபெயருகின்ற அனைவரிடம், சொந்தமாக ஒரு தொழிலைத் துவக்கி நடத்த வேண்டும் என்ற உணர்வு இருப்பதில்லை. இங்குதான் ஏன் என்பது முக்கியமாகிறது. அமெரிக்கர்கள் நம்பும் விஷயங்களை அங்கு குடிபெயருகின்றவர்களும் நம்பும்போது தாங்கள் அமெரிக்காவை நேசிக்கிறோம் என்று அவர்கள் கூறுகின்றனர், அக்கலாச்சாரத்திற்குள் தங்களை சிறப்பாகப் பொருத்திக் கொள்ளுகின்றனர்.

அமெரிக்காவிற்குள்ளும் உட்பிரிவுகள் இருக்கின்றன. சிலர் நியூயார்க் நகரில் தங்களை எளிதாகப் பொருத்திக் கொள்ளுவர், சிலர் கலிஃபோர்னியாவில் தங்களை சிறப்பாகப் பொருத்திக் கொள்ளுவர். ஓரிடத்திலுள்ள கலாச்சாரம் மற்றோர் இடத்திலுள்ளதைவிட மேம்பட்டது என்று அதற்கு அர்த்தமில்லை. நம்மை நன்றாகப் பொருத்திக் கொள்ள முடிகின்ற கலாச்சாரங்களில் இருக்கும்போது நாம் நன்றாகச் செயல்படுகிறோம், அவ்வளவுதான்.

இப்போது நிறுவனங்களுக்கு வரலாம். நிறுனங்களும் ஒரு கலாச்சாரம்தான். பொதுவான விழுமியங்கள் மற்றும் நம்பிக்கைகளின் அடிப்படையில் ஒருசிலர் ஒன்றாக இணையும் ஓர் அமைப்புதான் ஒரு நிறுவனம். ஒரு நிறுவனம் விற்கின்ற பொருளோ அல்லது அளிக்கின்ற சேவையோ அதைப் பிரதிநுதப்படுத்துவதில்லை. ஒரு நிறுவனத்தின் உருவம் அதை வலுப்படுத்துவதில்லை, அதன் கலாச்சாரம்தான் அதைச் செய்கிறது. ஒரு நிறுவனத்தின் முதன்மை நிர்வாக அதிகாரியிலிருந்து அதன் கடைநிலை ஊழியர்வரை அதிலுள்ள அனைவரும் பகிர்ந்து கொள்ளுகின்ற விழுமியங்களும் நம்பிக்கைகளும்தான் அதன்

கலாச்சாரத்தை நிர்ணயிக்கின்றன. அதனால் உங்களுடைய நிறுவனத்திற்குத் தேவைப்படும் திறன்களைக் கொண்டிருக்கின்ற நபர்களை வேலைக்கு எடுத்துக் கொள்ளுவதற்கு பதிலாக நீங்கள் நம்புகின்ற விஷயங்களை நம்புகின்றவர்களை வேலைக்கு எடுத்துக் கொள்ளுவதுதான் உங்களுடைய நோக்கமாக இருக்க வேண்டும்.

நீங்கள் நம்புகின்ற விஷயங்களை நம்புகின்றவர்களைக் கண்டுபிடிப்பது எப்படி

இருபதாம் நூற்றாண்டின் துவக்கத்தில் இங்கிலாந்தைச் சேர்ந்த எர்னஸ்ட் ஷேக்கில்டன் அன்டார்டிகாவிற்கு ஒரு சாகசப் பயணம் மேற்கொண்டார். அப்போதுதான் நார்வே நாட்டைச் சேர்ந்த ரோல்டு அமுன்ட்சென் தென்துருவத்தை அடைந்து அதை அடைந்த முதல் மனிதர் என்ற பெருமையைப் பெற்றிருந்தார். அதனால் அன்டார்டிகாவைப் பொருத்தமட்டில் ஒரே ஒரு சாதனை மட்டுமே பாக்கியிருந்தது. அன்டார்டிகா கண்டத்தை பூமியின் தென்கோடியிலிருந்து குறுக்காகக் கடப்பதுதான் அது.

அப்பயணம் தென்னமெரிக்காவிற்குக் கீழேயிருக்கும் உறைந்து போன வெட்டெல் கடலிலிருந்து தொடங்கி, அன்டார்டிகா கண்டத்தின் குறுக்காகத் தென்துருவத்தின் ஊடாக 1700 மைல்கள் கடந்து நியூசிலாந்திற்குக் கீழேயிருக்கும் ராஸ் கடலில் முடியும். அதற்கு அப்போது 2,50,000 டாலர்கள் செலவாகும் என்று ஷேக்கில்டன் கணக்குப் போட்டிருந்தார். அதுவரை அப்படிப்பட்ட பிரம்மாண்டமான சாகசப் பயணம் எதுவும் மேற்கொள்ளப்பட்டிருக்கவில்லை.

1914ம் ஆண்டு டிசம்பர் 5ம் தேதி ஷேக்கில்டன் 27 பேர் அடங்கிய தன் குழுவுடன் என்டூரன்ஸ் என்ற கப்பலில் வெட்டெல் கடலுக்குப் புறப்பட்டார். அப்போது ஐரோப்பாவில் முதலாம் உலகப் போர் தீவிரமடைந்திருந்ததால், இப்பயணத்திற்காகப் பணத்தைத் திரட்டுவது கடினமாக இருந்தது.

ஆனால் அவர்கள் புறப்பட்ட ஒரு சில நாட்களிலேயே, அப்பகுதியில் குளிர்காலம் சீக்கிரமாகத் தொடங்கிவிட்டதால் அவர்கள் வழியெல்லாம் பனிப் பாறைகளை எதிர்கொண்டனர். ஒரு கட்டத்தில் பனிப் பாறைகள் அக்கப்பலை முழுமையாகச் சூழ்ந்து கொண்டன. ஷேக்கில்டனும் அவரது குழுவினரும் அன்டார்டிகா பகுதியில் பத்து மாதங்கள் சிக்கிக் கொண்டனர். இறுதியில் பனிப் பாறைகள் அக்கப்பலை நொறுக்கிவிட்டன. 1915ம் ஆண்டு நவம்பர் 21 அன்று அக்குழுவினரின் கண் முன்னாலேயே அக்கப்பல் வெட்டெல் கடலுக்குள் மூழ்கியது. பனிப் பிரதேசத்தில் சிக்கிக் கொண்ட அவர்கள் தங்களிடமிருந்த மூன்று

சிறிய படகுகளில் ஏறி எலிஃபன்ட் தீவை அடைந்தனர். அங்கு ஷேக்கில்டன் தன் குழுவில் இருந்த பெரும்பாலானவர்களை விட்டுவிட்டு, ஐந்து பேரை மட்டும் உடன் கூட்டிக் கொண்டு, உதவி தே டி 800 மைல்களை உள்ளடக்கிய அந்த ஆபத்தான பயணத்தை மேற்கொண்டார். இறுதியில் அவருக்கு உதவியும் கிடைத்தது.

ஆனால் என்டூரன்ஸ் பயணத்தை சுவாரசியமாக்கியது அந்த சாகசப் பயணமல்ல. அந்த மொத்தப் பயணத்திலும் ஒருவர்கூட இறக்கவில்லை என்ற செய்திதான் அது. தலைவருக்கு எதிரான கலகம் அல்லது நரமாமிசம் உண்ணுதல் போன்ற கதைகள் அங்கு நிகழவில்லை.

அதற்கு அதிர்ஷ்டம் காரணமல்ல. ஷேக்கில்டன் பொருத்தமான நபர்களைத் தேர்ந்தெடுத்திருந்ததுதான் அதற்குக் காரணம். அப்படிப்பட்ட நபர்களை ஷேக்கில்டன் எப்படித் தேர்ந்தெடுத்தார்? லண்டன் டைம்ஸ் பத்திரிகையில் அவர் கொடுத்த ஓர் எளிய விளம்பரத்தின் மூலமாகத்தான் அதை அவர் செய்தார்.

இப்போது நாம் எப்படி வேலைக்கு ஆட்களை எடுக்கிறோம் என்று யோசித்துப் பாருங்கள். நாமும் ஷேக்கில்டனைப்போலவை விளம்பரம் கொடுக்கிறோம் அல்லது ஆட்களை வேலைக்கு எடுத்துத் தரும் நிறுவனங்களிடம் அந்த வேலையை ஒப்படைக்கிறோம். நாம் ஆட்களைத் தேடிக் கொண்டிருக்கும் வேலைக்கு என்ன திறமைகளெல்லாம் தேவை என்று நாம் பட்டியலிடுகிறோம். அவர்களில் யார் சிறந்தவர்களாக இருக்கிறார்களோ அவர்களை அந்த வேலைக்கு நாம் தேர்ந்தெடுக்கிறோம்.

நாம் அந்த விளம்பரத்தை எப்படி எழுதுகிறோம் என்பதில்தான் பிரச்சனை இருக்கிறது. எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு விளம்பரம் இப்படி அமையலாம்: “உதவி மேலாளர் தேவை. குறைந்தபட்சம் ஐந்து வருட அனுபவம் இருக்க வேண்டும். இத்துறை பற்றிய அறிவு இருக்க வேண்டும். வேகமாக வளர்ந்து கொண்டிருக்கும் ஒரு சிறந்த நிறுவனத்தில் வேலை செய்ய வாருங்கள். நல்ல சம்பளமும் பிற சலுகைகளும் கொடுக்கப்படும்.” இப்படிப்பட்ட விளம்பரங்களுக்கு நூற்றுக்கணக்கானோர் விண்ணப்பிக்கக்கூடும். அவர்களில் யார் நம் நிறுவனத்திற்குப் பொருத்தமானவர்கள் என்று எப்படிக் கண்டுபிடிப்பது?

ஷேக்கில்டனின் விளம்பரம் வித்தியாசமானதாக இருந்தது. அவர் இப்படி விளம்பரம் செய்யவில்லை:

“ஒரு சாகசப் பயணத்திற்கு ஆட்கள் தேவை. குறைந்தபட்ச அனுபவம் ஐந்து ஆண்டுகள். பாய்மரங்களை ஏற்றவும் இறக்கவும் தெரிந்திருக்க வேண்டும். அற்புதமான ஒரு கேப்டனின்கீழ் வேலை பார்க்க

வாருங்கள்."

மாறாக, அவருடைய விளம்பரம் இப்படி அமைந்திருந்தது:

"ஓர் ஆபத்தான பயணத்திற்கு ஆட்கள் தேவை. குறைவான சம்பளம். கடினமான குளிர். கும்மிருட்டுடன்கூடிய நீண்ட மாதங்கள். எப்போதும் காத்துக் கொண்டிருக்கும் ஆபத்துகள். பாதுகாப்பாகத் திரும்பி வருதல் சந்தேகத்திற்கு இடமானது. ஒருவேளை வெற்றி பெற்றால் பெயரும் புகழும் கிடைக்கும்."

அவருடைய விளம்பரம் அற்புதமாக இருந்ததாக உணர்ந்தவர்கள் மட்டுமே அதற்காக விண்ணப்பித்தனர். கடும் சவால்களை இருகரம் கூப்பி வரவேற்பவர்களாக அவர்கள் இருந்தனர். ஷேக்கில்டன் எதன்மீது நம்பிக்கை வைத்திருந்தாரோ அதில் நம்பிக்கை வைத்திருந்தவர்களை மட்டுமே அவர் வேலைக்கு எடுத்தார். பொருத்தமான ஆட்களை நீங்கள் வேலைக்கு எடுத்தால் உங்களுக்கு வெற்றி நிச்சயம். அவர்கள் உங்களைத் திருப்திப்படுத்துவதற்காக உழைக்க மாட்டார்கள், மாறாக, தங்களுக்காக உழைப்பர்.

தங்கள் நிறுவனத்தோடு கச்சிதமாகப் பொருந்துபவர்களை வேலைக்கு எடுக்கும் திறமை நல்ல தலைவர்கள் அனைவரிடமும் காணப்படுகிறது. சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸ் இதற்கு ஒரு சிறந்த எடுத்துக்காட்டு. கெல்லஹரின் கூற்றான, "நாங்கள் ஒருவரை அவருடைய திறமைக்காக எடுப்பதில்லை. அவருடைய மனப்போக்கிற்காகவே எடுக்கிறோம். திறமையை எப்போது வேண்டுமானாலும் கற்றுக் கொடுத்துவிடலாம்," என்பது பல இடங்களில் மேற்கோளாகக் காட்டப்படுகிறது. எப்படிப்பட்ட மனப்போக்கு என்ற கேள்வி எழலாம். உங்களுடைய நிறுவனத்தின் கலாச்சாரத்தோடு ஒத்துப் போகின்ற மனப்போக்கு அது.

"எப்படிப்பட்ட நபர்களை நீங்கள் வேலைக்கு எடுத்துக் கொள்ளுவீர்கள்?" என்று நான் பல நிறுவனங்களிடம் கேட்டுள்ளேன். அவர்களில் பெரும்பாலானவர்கள், "பெருவிருப்பத்தோடு இருப்பவர்களை நாங்கள் வேலைக்கு எடுக்கிறோம்," என்று கூறுவர். ஒருவருக்கு கேள்விக்கு பதிலளிப்பதில் பெருவிருப்பம் இருக்கலாம், வேலை பார்ப்பதில் பெருவிருப்பம் இல்லாதிருக்கலாம். உலகிலுள்ள எல்லோருமே ஏதோ ஒரு விதத்தில் எதன்மீதாவது பெருவிருப்பம் கொண்டிருப்பார்கள். ஆனால் அது நபருக்கு நபர் வேறுபடும். ஆப்பிள் நிறுவனத்தில் சிறந்து விளங்கிய ஒரு பொறியாளரால் மைக்ரோசாஃப்டு நிறுவனத்தில் தழைக்க முடியாமல் போகலாம். அதேபோல, மைக்ரோசாஃப்டு நிறுவனத்தில் சிறந்து விளங்கிய ஒரு பொறியாளரால் ஆப்பிள் நிறுவனத்தில் தழைக்க முடியாமல் போகலாம். இருவருமே தங்கள் வேலையை சிறப்பாகச் செய்பவர்கள், அனுபவசாலிகள்,

பெரிதும் பரிந்துரைக்கப்பட்டவர்கள். ஆனாலும் அவர்களால் வேறொரு நிறுவனக் கலாச்சாரத்தோடு ஒத்துப் போக முடியாமல் போகலாம். அதனால் உங்களுடைய நம்பிக்கைகளோடு ஒத்துப் போகின்றவர்களையே நீங்கள் வேலைக்கு எடுக்க வேண்டும். சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸில் ‘புகார்களைப் பெற்றுக் கொள்ளும் துறை’ என்ற ஒன்று இல்லாமல் இருந்தது. ஏனெனில், அதற்கான தேவையே அங்கு எழவில்லை.

சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸ் 1970களில் தங்களுடைய விமானப் பணிப்பெண்களுக்குக் குட்டையான ஷார்ட்ஸ்களையும் முழங்கால்வரையிலான ஷூக்களையும் சீருடையாக அறிமுகம் செய்தது. ஆனால் அந்த வேலைக்கு விளையாட்டுப் போட்டிகளில் விளையாட்டு வீரர்களை ஊக்குவிக்கும் சியர்லீடர்களே அதிகமாக விண்ணப்பித்தனர் என்பதை சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸ் கண்டுபிடித்தது. ஏனெனில், அவர்கள் மட்டும்தான் சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸின் சீருடைகளை அணியத் தயாராக இருந்தனர். அவர்களிடம் நல்ல மனப்போக்கு மட்டும் இருக்கவில்லை. அவர்கள் வாடிக்கையாளர்களை உற்சாகப்படுத்தினர், நேர்மறைச் சிந்தனைகளைப் பரப்பினர், “நம்மால் வெல்ல முடியும்” என்ற மனப்போக்கைப் பிறரிடம் விதைத்தனர். சாமானியர்களைத் தூக்கிப் பிடிக்க நினைத்த நிறுவனத்தோடு அவர்கள் கச்சிதமாகப் பொருந்தினர். இதைப் புரிந்து கொண்ட சவுத்வெஸ்ட் நிறுவனம் பின்னர் விமானப் பணிப்பெண்களின் வேலைக்குச் சியர்லீடர்களை மட்டுமே எடுத்துக் கொள்ளத் தொடங்கியது.

பெருநிறுவனங்கள் திறமைசாலிகளை வேலைக்கு எடுத்து அவர்களை ஊக்குவிப்பதில்லை. ஏற்கனவே ஊக்கம் பெற்றிருப்பவர்களை வேலைக்கு எடுத்து அவர்களுக்கு உத்வேகம் அளிக்கின்றனர்.

அவர்களுக்கு ஒரு தேவாலயத்தைக் கொடுங்கள்

ஒரு தேவாலயக் கட்டுமானத்தில் ஈடுபட்டிருந்த இரண்டு கட்டிடத் தொழிலாளிகளைப் பற்றிய இக்கதையை நீங்கள் கேள்விப்பட்டிருக்கக்கூடும். முதலில் நீங்கள் அவர்களில் ஒருவரை அணுகி, “உங்களுக்கு இந்த வேலை பிடித்திருக்கிறதா?” என்று கேட்கிறீர்கள். அவர் உங்களை நிமிர்ந்து பார்த்துவிட்டு, “நான் இந்தச் சுவரை நீண்ட நாட்களாகக் கட்டிக் கொண்டிருக்கிறேன். இது சலிப்பாக இருக்கிறது. சுட்டெரிக்கும் வெயிலில் வேலை செய்ய வேண்டியிருக்கிறது. இந்தக் கற்கள் கனமானவையாக இருக்கின்றன. இவற்றை தினமும் சுமந்து சுமந்து முதுகே ஒடிந்துவிட்டது. இந்தக் கட்டிட வேலை என் ஆயுட்காலத்திற்குள் முடியுமா என்பதே எனக்குச்

சந்தேகமாக இருக்கிறது. இதிலிருந்து கூலி கிடைப்பதால் நான் இதைச் செய்து கொண்டிருக்கிறேன்," என்று கூறுகிறார். நீங்கள் அவருக்கு நன்றி தெரிவித்துவிட்டு அங்கிருந்து நகருகிறீர்கள்.

முப்பதடி தூரத்தில் இன்னொரு தொழிலாளி வேலை செய்து கொண்டிருக்கிறார். முதல் நபரிடம் கேட்ட அதே கேள்வியை நீங்கள் இவரிடமும் கேட்கிறீர்கள். அதற்கு அவர், "நான் என் வேலையை நேசிக்கிறேன். நான் ஒரு தேவாலயத்தைக் கட்டியெழுப்பிக் கொண்டிருக்கிறேன். நான் இந்தச் சுவரை வெகு நாட்களாகக் கட்டிக் கொண்டிருக்கிறேன்., வேகாத வெயிலில் நான் உழைக்க வேண்டியிருப்பதும், தினமும் கற்களைச் சுமக்க வேண்டியிருப்பதும், இந்த வேலை சில சமயங்களில் சலிப்பூட்டுவதாகவும் முதுகொடிய வைப்பதாகவும் இருப்பதும் உண்மைதான். இது என் ஆயுட்காலத்திற்குள் முடியுமா என்பதுகூட எனக்குத் தெரியாது. ஆனாலும் நான் ஒரு தேவாலயத்தைக் கட்டியெழுப்பிக் கொண்டிருக்கிறேன்," என்று பதிலளிக்கிறார்.

இவ்விரண்டு தொழிலாளர்களும் ஒரே வேலையைத்தான் செய்து கொண்டிருக்கின்றனர். அவர்களுக்கு இடையை உள்ள வேறுபாடு, அவர்களில் ஒருவருக்கு லட்சிய நோக்கு இருக்கிறது என்பதுதான். தான் ஏன் அந்த வேலையைச் செய்து கொண்டிருக்கிறோம் என்பது குறித்தத் தெளிவு அவரிடம் இருப்பதால் அவரது பார்வை வேறு மாதிரியாக இருக்கிறது. முதல் தொழிலாளி வேறு எங்காவது கூடுதல் கூலி கொடுத்தால் உடனடியாக ஓடிப் போய்விடுவார். இரண்டாவது தொழிலாளி அப்படிச் செய்ய மாட்டார். அங்கு வேலை பார்த்துக் கொண்டிருக்கும் மேஸ்திரியையோ அல்லது கட்டட வடிவமைப்பாளரையோவிடத் தாழ்ந்தவராகவோ அல்லது மேம்பட்டவராகவோ அவர் தன்னைக் கருத மாட்டார். அவர்களில் ஒருவராகவே அவர் தன்னைக் கருதுவார். தாங்கள் எல்லோரும் சேர்ந்து ஒரு தேவாலயத்தைக் கட்டிக் கொண்டிருப்பதாகவே அவர் எண்ணுவார். அந்தத் தோழமையுணர்வு நம்பிக்கையை உருவாக்கும். அந்த நம்பிக்கை வெற்றியை ஈட்டித் தரும்.

ஏன் என்பதால் ஊக்குவிக்கப்படும்போது வெற்றி நிச்சயம்

மறுபடியும் இருபதாம் நூற்றாண்டின் துவக்கத்திற்குச் செல்லலாம். அப்போது புரட்சிகரமான ஒரு புதிய தொழில்நுட்பத்திற்கான யோசனை நம்முடைய சமூகத்தை ஆட்டுவித்துக் கொண்டிருந்தது. அதை யார் முதலில் செய்து முடிக்கப் போகிறார்கள் என்பது குறித்துக் கடும் போட்டி நிலவியது. அந்தத் தொழில்நுட்பத்தின் பெயர் ஆகாய

விமானம். அப்போட்டியின் முன்னணியில் இருந்தவர் சாமுவேல் பியர்பான்ட் லேங்க்லி. அந்தப் பெரிய முயற்சிக்குத் தேவையான அனைத்து வளவசதிகளும் வாய்ப்புகளும் அவரிடம் இருந்தன.

ஒரு வானியலாளரான லேங்க்லி, பிரபலமான ஸ்மித்சோனியன் இன்ஸ்டிடியூட்டின் செயலாளராக இருந்தார். அதோடு, அமெரிக்கக் கடற்படைப் பயிற்சிப் பள்ளியில் கணிதப் பேராசிரியராகவும் அவர் வேலை செய்து வந்தார். அரசாங்கத்திலும் தொழிற்துறையிலும் பெரும் செல்வாக்குடன் திகழ்ந்த பலர் அவருடைய நண்பர்களாக இருந்தனர். அவர்களில் ஆன்ட்ரூ கார்னகியும் அலெக்சாண்டர் கிரகாம் பெல்லும் அடங்குவர். அவருடைய திட்டத்திற்கு நிதியுதவி பெறுவதிலும் அவருக்குப் பிரச்சனை இருக்கவில்லை. பாதுகாப்பு அமைச்சகம் அவருக்கு 50,000 டாலர்கள் பணத்தை வழங்கியது. அக்காலத்தில் அது பெரிய பணம்.

அக்காலகட்டத்திலுள்ள மிகச் சிறந்த அறிவாளிகள் பலரை லேங்க்லி இத்திட்டத்தில் தன்னுடன் இணைத்துக் கொண்டார். சிறந்த இயந்திரவியல் பொறியாளரும் சோதனையோட்ட விமானியாகவும் இருந்த சார்லஸ் மேன்லியும், நியூயார்க்கின் முதல் காரை உருவாக்கிய ஸ்டீபன் பால்ஸரும் அதில் அடங்குவர். லேங்க்லி தன் திட்டத்திற்கு மிகச் சிறந்த பொருட்களைப் பயன்படுத்தினார். நியூயார்க் டைம்ஸ் பத்திரிகை அவர் போன இடமெல்லாம் அவரைப் பின்தொடர்ந்து சென்றது. முதல் விமானத்தைப் பறக்கவிடுவதில் அவர் வெற்றி பெறுவார் என்று பலரும் நினைத்தனர்.

ஆனால் ஒரு பிரச்சனை இருந்தது.

லேங்க்லியிடம் ஒரு துணிச்சலான இலக்கு இருந்தது. ஆனால் அதை ஏன் தான் செய்கிறோம் என்ற தெளிவு அவருக்கு இருக்கவில்லை. அதைத் தயாரித்தால் தனக்கு என்ன கிடைக்கும் என்பது குறித்து அவர் அறிந்திருந்தார். சிறுவயது முதலே காற்றியக்கவியலில் அவருக்கு ஆர்வம் இருந்தது என்றாலும் அவருக்கு ஒரு பெரிய லட்சியம் எதுவும் இருக்கவில்லை. மற்ற எல்லாவற்றையும்விட மேலாக, விமானத்தில் பறக்கின்ற முதல் ஆளாகத் தான் இருக்க வேண்டும் என்று அவர் நினைத்தார், தான் பிரபலமாக ஆக வேண்டும் என்று அவர் ஆசைப்பட்டார், செல்வத்தைக் குவிக்கப் பெரிதும் விரும்பினார். அவரை ஊக்கப்படுத்திய விஷயங்கள் இவைதான்.

தன் துறையில் ஏற்கனவே பிரபலமாக இருந்த அவர் தாமஸ் ஆல்வா எடிசனைப்போல, அலெக்சாண்டர் கிரகாம் பெல்லைப்போல அழியாப் புகழ் பெற விரும்பினார். அப்படிப்பட்டதொரு புகழ் பெரிதாக ஒன்றைக் கண்டுபிடிப்பதன் மூலம் மட்டுமே சாத்தியம் என்று அவர் கணக்குப்

போட்டார். அழியாப் புகழுக்கும் பெரும் செல்வத்திற்குமான துருப்புச் சீட்டாக அவர் விமானத்தைப் பார்த்தார். வெற்றிக் காரணிகள் என்று இன்று நாம் கருதும் பெரும் பணம், பொருத்தமான நபர்கள், சரியான சந்தை வாய்ப்புகள் ஆகியவை அவரிடம் கொட்டிக் கிடந்தன. ஆனால் இன்று உலகில் வெகுசிலரே சாமுவேல் பியர்பான்ட் லேங்க்லியைப் பற்றி அறிந்துள்ளனர்.

அதே காலகட்டத்தில்தான் ஆர்வில் ரைட்டும் வில்பர் ரைட்டும் ஒரு விமானத்தை உருவாக்கும் பணியில் மூழ்கியிருந்தனர். லேங்க்லியிடம் இருந்ததுபோல வெற்றிக் காரணிகள் எதுவும் ரைட் சகோதரர்களிடம் இருக்கவில்லை. மாறாக, தோல்விக்கான காரணிகள்தான் அவர்களிடம் குவிந்து கிடந்தன. அவர்களிடம் பணம் இருக்கவில்லை. அரசு உதவி எதுவும் அவர்களுக்குக் கிடைக்கவில்லை. செல்வாக்குமிக்கோரின் தொடர்புகளும் அவர்களுக்கு இருக்கவில்லை. அவர்கள் தங்கள் கனவுக்கான பணத்தைத் தங்களுடைய சைக்கிள் கடையிலிருந்துதான் பெற்றனர். ஆர்வில், வில்பர் உட்பட அவர்களுடைய குழுவில் இருந்த எவரும் கல்லூரிப் பக்கம் எட்டிக்கூடப் பார்த்திருக்கவில்லை. அவர்களில் சிலர் பள்ளிப்படிப்பைக்கூட முடித்திருக்கவில்லை. லேங்க்லிபோலவே ரைட் சகோதரர்களும் ஒரு விமானத்தை உருவாக்கும் முயற்சியில் ஈடுபட்டிருந்தபோதிலும், அவர்கள் ஒரு விஷயத்தில் வித்தியாசப்பட்டனர். அவர்களிடம் ஒரு கனவு இருந்தது. ஒரு விமானத்தை ஏன் கட்டியெழுப்ப வேண்டும் என்பது குறித்தத் தெளிவு அவர்களிடம் இருந்தது. தாங்கள் ஒரு பறக்கும் இயந்திரத்தைக் கண்டுபிடித்தால் அது இந்த உலகத்தையே மாற்றும் என்று அவர்கள் நம்பினர். தாங்கள் வெற்றி பெற்றால் எத்தனை எத்தனை மக்கள் அதனால் பயன் பெறுவர் என்று அவர்கள் சிந்தித்தனர்.

“ஆர்விலும் வில்பரும் உண்மையான அறிவியலறிஞர்கள். பறத்தல், தடுமாறாமல் இருத்தல் ஆகிய இரண்டு பிரச்சனைகளுக்கும் தீர்வு காண அவர்கள் உண்மையிலேயே ஆழமாக யோசித்தனர்,” என்று அவர்களுடைய வரலாற்றை எழுதிய நூலாசிரியரான ஜேம்ஸ் டோபின் கூறியுள்ளார். ஆனால் லேங்க்லியோ எடிசனைப்போல, கிரகாம் பெல்லைப்போலப் புகழ் பெற முனைந்தார். “ரைட் சகோதரர்களிடம் இருந்த பறத்தல் குறித்தத் தணியாத வேட்கை லேங்க்லியிடம் இருக்கவில்லை. சாதனை புரிய வேண்டும் என்ற வெறி மட்டுமே அவரிடம் இருந்தது,” என்று டோபின் தெரிவிக்கிறார்.

ஆர்விலும் வில்பரும் தாங்கள் சார்ந்திருந்த சமூகத்திற்கு உத்வேகமூட்டினர். தங்களுடைய லட்சியத்தில் அவர்களும் பங்கு கொள்ள அவர்களுக்கு அழைப்பு விடுத்தனர். தங்கள் கனவில்

அவர்களுக்கு இருந்த அர்ப்பணிப்பு வெளிப்படையானது. தோல்விக்கு மேல் தோல்வி ஏற்பட்டபோதும் அவர்கள் துவளவில்லை. அவர்கள் சோதனை ஓட்டத்திற்குத் தங்களுடைய பறக்கும் இயந்திரத்தை எடுத்துச் சென்ற ஒவ்வொரு முறையும் நான்கைந்து உதிரிப் பாகங்களையும் உடன் எடுத்துச் சென்றனர். ஏனெனில், அத்தனை முறை தோல்விகள் ஏற்படலாம் என்று அவர்கள் எதிர்பார்த்தனர்.

பின்னர் ஒருநாள் வரலாறு படைக்கப்பட்டது.1903ம் ஆண்டு டிசம்பர் 17 அன்று, வடக்குக் கரோலினாவில் உள்ள ஒரு மைதானத்தில் ரைட் சகோதரர்கள் தங்கள் விமானத்தை வானில் பறக்க வைத்தனர். அது 59 நொடிகள் மட்டுமே நீடித்தது. அவர்கள் 120 அடி உயரத்தை மட்டுமே எட்டினர். அவர்களுடைய வேகம் மெதுவோட்டம் அளவுக்குத்தான் இருந்தது. ஆனால் உலகையே மாற்றிய புதிய தொழில்நுட்பம் ஒன்றை உருவாக்க அது போதுமானதாக இருந்தது.

அப்படிப்பட்டதொரு பிரம்மாண்டமான சாதனை நிகழ்த்தப்பட்டபோதும் அது அவ்வளவாக கவனிக்கப்படாமல் போயிற்று. சாதனை நிகழ்த்தப்பட்டபோது நியூயார்க் டைம்ஸ் அங்கு இருக்கவில்லை. தங்கள் சாதனையின் முக்கியத்துவத்தை அவர்கள் நன்றாக உணர்ந்திருந்ததால் உலகிற்கு அதைத் தெரிவிக்க அவர்கள் பொறுமையாகக் காத்திருந்தனர்.

ரைட் சகோதரர்கள் சாதனை நிகழ்த்திய சிறிது காலத்திற்குப் பிறகு லேங்க்லி இத்துறையிலிருந்து விலகிவிட்டார். “ரைட் சகோதரர்களின் கண்டுபிடிப்பு அபாரமான ஒன்று. நான் அதை மேம்படுத்துகிறேன்,” என்று அவர் நினைக்கவில்லை. தோல்வி அவரை வெகுவாக பாதித்துவிட்டது. அவருடைய சோதனை ஓட்ட விமானம் பொட்டோமாக் ஆற்றில் விழுந்துவிட்டது. பத்திரிகைகள் அவரைப் பரிகசித்தன. மற்றவர்கள் தன்னைக் குறித்துக் கொண்டிருந்த அபிப்பிராயத்திற்கு அவர் முக்கியத்துவம் கொடுத்தார். போட்டியில் தான் முதலில் வரவில்லை என்றவுடன் அவர் அதிலிருந்து முழுவதுமாக விலகிவிட்டார்.

புதுமைகள் ஓர் ஓரமாக நிகழக்கூடும்

நிறுவனங்கள் பெரும் சம்பளம் கொடுத்துப் பெரும் திறமைசாலிகளை வேலைக்கு எடுத்து, பெரும் யோசனைகளை உருவாக்கிக் கொடுக்குமாறு அவர்களிடம் கூறும்போது பெரிதாக ஒன்றும் நிகழுவதில்லை. ஆனால் அதே சமயம், ஒரே மனநிலையிலுள்ள சிலரை ஒரு குழுவாக ஆக்கி அவர்களுக்கு ஒரு லட்சிய இலக்கைக் கொடுத்தால் அற்புதங்கள் நிகழும். லேங்க்லி பல திறமைசாலிகள் அடங்கிய ஒரு

குழுவை உருவாக்கி அவர்கள் பெரும் பணத்தைப் பெறலாம் என்று அவர்களிடம் கூறினார். ஆனால் ரைட் சகோதரர்கள், தங்களைவிட அதிக பிரம்மாண்டமான ஒன்றைக் கண்டுபிடிக்கத் தங்களுடன் சேர்ந்து கொள்ளுமாறு சிலருக்கு அழைப்பு விடுத்தனர்.

மிகச் சிறந்த யோசனைகளை உருவாக்கித் தருவது தலைவர்களின் வேலையல்ல. சிறந்ந யோசனைகள் ஊற்றெடுப்பதற்கான சூழலை உருவாக்கிக் கொடுப்பதுதான் அவர்களுடைய வேலை. தினமும் வேலைக்கு வந்து தங்களுடைய வேலையை ஒழுங்காகச் செய்ய வேண்டும் என்று நீங்கள் உங்கள் ஊழியர்களிடம் கூறினால் அவர்கள் அதை மட்டுமே செய்வர். மாறாக, உங்களுடைய நிறுவனம் எதற்காகத் துவக்கப்பட்டது என்பதை அவர்களுக்குத் தொடர்ந்து நினைவூட்டிக் கொண்டிருந்தால், அவர்கள் அதை அடைவதற்கான புதிய வழிகளைத் தேடுவர். ஐபாட், ஐடியூன், ஐபோன் போன்றவற்றுக்கான யோசனையை ஸ்டீவ் ஜாப்ஸ் கண்டுபிடிக்கவில்லை. அவரிடம் வேலை பார்த்தவர்கள்தான் அதைச் செய்தனர்.

பத்து நிமிடத்தில் மறுபடியும் பறக்கத் தயாராகுதல் என்ற யோசனையை சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸ் உருவாக்கிப் பிரபலப்படுத்தியது. ஒரு விமானம் வந்திறங்கியதும் அதில் பயணித்தவர்களை விரைவாக அதிலிருந்து கீழே இறக்கி, அதை சுத்தம் செய்து, மறுபடியும் பயணிகளை ஏற்றி மீண்டும் அதை இயக்க மொத்தம் பத்து நிமிடங்களை மட்டுமே எடுத்துக் கொள்ளும் திட்டம்தான் அது. ஏர்லைன்கள் அதிகப் பணம் ஈட்ட இந்தத் திட்டம் வெகுவாக உதவியது. ஏனெனில், ஒரு விமானம் வானில் எவ்வளவு அதிக நேரம் பறக்கிறதோ அந்த அளவு அது பணத்தை ஈட்டித் தரும். ஆனால் இத்திட்டம் ஒரு நெருக்கடி நிலையின் காரணமாக உருவான ஒன்று என்பது வியப்பான செய்தி. 1971ல் சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸுக்கு நிதி நெருக்கடி ஏற்பட்டது. ஒரு விமானத்தை விற்று நிலைமையைச் சமாளிக்க அந்நிறுவனம் முடிவு செய்தது. இதன் காரணமாக நான்கு விமானங்கள் இயங்கி வந்த இடத்தில் மூன்று விமானங்களை வைத்துச் சமாளிக்க வேண்டி இக்கட்டான நிலைக்கு அந்நிறுவனம் தள்ளப்பட்டது. ஒன்று அவர்கள் தங்களுடைய வழித்தடங்களில் ஒன்றை விலக்கிக் கொள்ள வேண்டும். அல்லது தரையிறங்கிய விமானத்தைப் பத்து நிமிடங்களுக்குள் மீண்டும் வானத்தில் பறக்க வைக்க வேண்டும். இப்படிப் பிறந்ததுதான் அந்த பத்து நிமிடத் திட்டம்.

வேறு ஏதேனும் நிறுவனமாக இருந்திருந்தால், இது நடக்காத காரியம் என்று அந்த யோசனையை ஒதுக்கி வைத்திருப்பார்கள். ஆனால் சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸ் நிறுவனத்தினரோ, இதுவரை

கேள்விப்பட்டிருக்காத, கிட்டத்தட்ட நடைமுறைக்கு ஒவ்வாத ஒன்றை எப்படி நிகழ்த்தலாம் என்று திட்டமிட்டனர். அவர்களுடைய புதுமையான அத்திட்டம் இன்றுவரை அவர்களுக்குப் பலனளித்துக் கொண்டிருக்கிறது. இன்று விமானங்களின் அளவு பெரிதாகி இருப்பதாலும், விமான நிலையங்களில் நெருக்கடி நிலவுவதாலும் சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸ் நிறுவனம் பத்து நிமிடங்களுக்கு பதிலாக இருபத்தைந்து நிமிடங்களை எடுத்துக் கொள்ளுகிறது. அவர்கள் கூடுதலாக ஐந்து நிமிடங்கள் எடுத்துக் கொண்டால், அவர்களுக்கு ஒரு பில்லியன் டாலர்கள் செலவு வைக்கக்கூடிய பதினெட்டு விமானங்கள் கூடுதலாகத் தேவைப்படும்.

பிரச்சனைகளைத் தீர்க்க சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸ் கையாளுகின்ற அபாரமான முயற்சிகள், ஆப்பிள் நிறுவனத்தின் புதுமைப் புனைவுகள், சாதாரணமான ஒரு குழுவை வைத்துக் கொண்டு ரைட் சகோதரர்கள் புரிந்த இமாலயச் சாதனை போன்றவை சாத்தியமானதற்குக் காரணம், அது செய்து முடிக்க முடிக்கப்படக்கூடிய ஒன்று என்றும், அதைத் தங்கள் மக்களால் செய்ய முடியும் என்றும் அவர்கள் நம்பியதுதான்.

நம்பிக்கையின் அர்த்தம்

1762ல் சர் ஃபிரான்சிஸ் பேரிங்கால் இங்கிலாந்தில் நிறுவப்பட்ட பேரிங்ஸ் வங்கிதான் இங்கிலாந்திலுள்ள மிகப் பழமையான முதலீட்டு வங்கியாகும். நெப்போலியப் போர்கள், முதலாம் உலகப் போர் மற்றும் இரண்டாம் உலகப் போர் போன்றவற்றைத் தாக்குப் பிடித்த அந்த வங்கியால் ஒரேயொரு மோசமான நிதி முகவரைச் சமாளிக்க முடியாமல் போனது. 1995ல் நிக் லீசன் எனும் அந்த நிதி முகவர் தனியொருவராக வங்கியின் அனுமதியில்லாமல் மேற்கொண்ட, சூதாட்டரீதியான சில பரிவர்த்தனைகள் அந்த வங்கியை திவாலாக்கியது. அதிர்ஷ்டக் காற்று அவர் பக்கம் அடித்திருந்தால், அவர் கோடிக்கணக்கில் அந்த வங்கிக்கு லாபத்தை ஈட்டிக் கொடுத்திருப்பார், தனிப்பட்ட முறையில் பெரும் பணத்தை ஈட்டியிருந்திருப்பார், ஒரு கதாநாயகனாகவும் பார்க்கப்பட்டிருப்பார்.

நிதிச் சந்தைகள் சரியாகக் கணிக்கப்பட முடியாதவை. லீசன் செய்தது சூதாட்டத்தைத் தவிர வேறு எதுவுமில்லை என்பது பரவலாக ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்ட ஒரு கருத்து. சூதாட்டத்திற்கும் முன்கணிப்புடன்கூடிய ரிஸ்க் எடுப்பதற்கும் இடையே பெரும் வேறுபாடு இருக்கிறது. முன்கணிப்புடன்கூடிய ரிஸ்க் எடுக்கும்போது பெரும் இழப்புகள் ஏற்படலாம் என்பது அங்கு ஏற்றுக் கொள்ளப்படுகின்ற ஒன்று. அதே சமயம், எதிர்பாராமல் ஏற்படக்கூடிய ஆபத்துகளிலிருந்து

பாதுகாப்பதற்கும் அவற்றை எதிர்கொள்ளுவதற்கும் தேவையான நடவடிக்கைகள் அங்கு எடுக்கப்படும். இதற்குச் சிறந்த எடுத்துக்காட்டு விமானங்களின் இருக்கைக்கு அடியிலிருக்கும் லைஃப் ஜாக்கெட்டுகள். விமானங்கள் நீரில் இறங்குவதற்கான வாய்ப்புகள் அரிதிலும் அரிது என்றாலும், அப்படி நேரும்பட்சத்தில் மக்களை அதிலிருந்து பாதுகாப்பதற்காக அவை எப்போதும் விமானத்தில் எடுத்துச் செல்லப்படுகின்றன. அது நமக்கு மனநிம்மதியைக் கொடுக்கின்ற ஒரே ஒரு காரணத்திற்காகவே அதை நாம் பாராட்டலாம். அப்படிச் செய்யாமல் இருப்பதுதான் சூதாட்டம். அப்படிப்பட்டதொரு சூதாட்டத்தில் ஈடுபட எந்த விமான நிறுவனமும் விரும்பாது.

பேரிங்ஸ் வங்கியில் லீசனுக்கு இரண்டு பதவிகள் கொடுக்கப்பட்டிருந்தன. அவர் ஒரு நிதி முகவராக இருந்த அதே சமயத்தில் தன்னுடைய சொந்த மேற்பார்வையாளராகவும் இருந்தார். அந்த வங்கியைப் பொருத்தவரை இது தேவையற்றதொரு ரிஸ்க். அவரை மேற்பார்வையிட வேறு ஒருவரை நியமித்திருந்தால் இதைத் தவிர்த்திருக்கலாம். இப்படிபட்ட விஷயங்களை அனுமதிக்கின்ற கலாச்சாரம் அந்த வங்கியில் நிலவியது என்பது கணக்கில் எடுத்துக் கொள்ளப்பட வேண்டிய ஒரு விஷயம். பேரிங்ஸ் வங்கி தான் துவக்கப்பட்டதற்கான காரணத்தைத் தொலைத்துவிட்டதுதான் இதற்குக் காரணம்.

யாரும் வெளிப்படையாகப் பேசுவதற்கு பயந்த ஒரு கலாச்சாரம் அந்த வங்கியில் நிலவியது. லீசன் என்ன செய்து கொண்டிருந்தார் என்பதைப் பலரும் அறிந்திருந்தபோதிலும் யாரும் அதைப் பற்றி வாயைத் திறக்கவில்லை. தாங்கள் ஒரு தவறான கேள்வியைக் கேட்டுப் பலருக்கு முன்னால் அவமானப்பட்டுவிடுவோமோ என்ற பயம் அவர்களுக்கு இருந்தது. இப்படிப்பட்ட வலுவற்றக் கலாச்சாரம், வங்கியின் நோக்கம் குறித்தத் தெளிவின்மை போன்றவை அங்கு வேலை பார்த்த ஒவ்வொருவரும் தங்கள் தலையைக் காப்பாற்றிக் கொள்ளுவதிலேயே குறியாக இருக்க அவர்களைத் தூண்டியது.

பெருநிறுவனங்கள் பெருநிறுவனங்களாக இருப்பதற்குக் காரணம் அவற்றில் வேலை பார்க்கும் மக்கள் தாங்கள் பாதுகாப்பாக இருப்பதாக உணருவதுதான். ஒரு நிறுவனத்தில் வலுவான கலாச்சாரம் நிலவும்போது மக்களிடம் ஓர் ஐக்கிய உணர்வு ஏற்படுகிறது. தாங்கள் வேலைக்கு வரும்போது தங்களுடைய மேலதிகாரிகளும் தங்களுடைய சகாக்களும் ஒட்டுமொத்த நிறுவனமும் தங்களைப் பார்த்துக் கொள்ளுவர் என்ற நம்பிக்கையில்தான் மக்கள் ஒரு நிறுவனத்தில் வேலைக்கு வருகின்றனர். அதேபோல, அதில் வேலை

பார்க்கின்றவர்களும் தங்களுடைய நடத்தை மற்றும் செயல்பாடுகள் மூலம் நிறுவனத்தின் நீண்டகால நலன்களைப் பாதுகாப்பர் என்று நிறுவனமும் நம்புகிறது.

வாடிக்கையாளர்கள்மீது கவனம் செலுத்தி வருகின்ற சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸ் நிறுவனம், எல்லா நேரங்களிலும் வாடிக்கையாளர்கள் பக்கமே நியாயம் இருக்கும் என்று கருதுவதில்லை. வாடிக்கையாளர்கள் தங்களுடைய ஊழியர்களை அவமதிப்பதை சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸ் ஒருபோதும் சகித்துக் கொள்ளாது. அப்படிப்பட்ட வாடிக்கையாளர்கள் வேறு ஒரு விமான நிறுவனத்தைத் தேரந்தெடுப்பதே மேல் என்று அது நினைக்கும். வாடிக்கையாளர் சேவையில் நாட்டிலேயே சிறந்த நிறுவனம் என்று பெயர் பெற்றுள்ள சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸ் வாடிக்கையாளர்களின் நலனைவிடத் தங்களுடைய ஊழியர்களின் நலனுக்கு முன்னுரிமை கொடுக்கிறது என்பது உங்களுக்கு வியப்பாக இருக்கலாம். நிர்வாகத்திற்கும் ஊழியர்களுக்கும் இடையே நிலவும் பரஸ்பர நம்பிக்கைதான் அவர்கள் மிகச் சிறந்த வாடிக்கையாளர் சேவையை அளிப்பதற்கு அடித்தளமாக அமைந்துள்ளது.

ஒருமுறை ஒரு நிருபர் கெல்லஹரிடம், “நீங்கள் யாருக்கு முன்னுரிமை கொடுப்பீர்கள்? உங்கள் ஊழியர்களுக்கா அல்லது உங்கள் பங்குதாரர்களுக்கா?” என்று கேட்டதற்குக் கெல்லஹர் இவ்வாறு பதிலளித்தார்: “இதற்கான பதில் எளிது. ஊழியர்களுக்குத்தான் நான் முன்னுரிமை கொடுப்பேன். ஊழியர்கள் சரியாக நடத்தப்பட்டால் அவர்கள் வெளியில் உள்ளவர்களைச் சரியாக நடத்துவர். வெளியில் உள்ளவர்கள் எங்களுடைய சேவையை மீண்டும் பயன்படுத்துவர். அது பங்குதாரர்களை மகிழ்ச்சிப்படுத்தும்.”

பிறரின் தாக்கம்

யாரை நீங்கள் நம்புவீர்கள்? உங்களுக்கு ஏற்கனவே பரிச்சயமானவரையா அல்லது முன்பின் தெரியாத ஒருவரையா? எதை நீங்கள் நம்புவீர்கள்? விளம்பரங்களில் வரும் வாசகங்களையா அல்லது ஒரு நண்பரின் பரிந்துரையையா? “இங்கு பரிமாறப்படும் அனைத்து உணவு வகைகளும் பிரமாதமாக இருக்கும்,” என்று கூறும் உணவகச் சிப்பந்தியையா அல்லது “சிக்கன் கேசரோலை மட்டும் தவிர்த்துவிடுங்கள்,” என்று கூறும் உணவகச் சிப்பந்தியையா? இந்தக் கேள்விகளுக்கு விடையளிப்பது சுலபம். அப்படியானால், பின்வரும் கேள்விக்கு பதிலளியுங்கள் பார்ப்போம்: உங்களை வேறொருவர் எதற்காக நம்ப வேண்டும்?

தனிப்பட்டப் பரிந்துரைகள் எல்லோருக்குமே பிடிக்கும். பிறரின்

அபிப்பிராயங்களுக்கு நாம் மதிப்பளிக்கிறோம். அது வலுவானதொரு கலாச்சாரப் பின்னலின் பிரிக்கப்பட முடியாத ஒரு பகுதி. ஆனால் எல்லோருடைய அபிப்பிராயங்களையும் அப்படியே நாம் நம்பிவிடுவதில்லை. நம்முடைய நம்பிக்கைகளையும் விழுமியங்களையும் பகிர்ந்து கொள்ளுகின்றவர்களின் அபிப்பிராயங்களையே நாம் நம்புகிறோம்.

நம்பிக்கையுணர்வும் நம் மூளையின் லிம்பிக் பகுதியில்தான் உறைந்துள்ளது. பொதுவாக நாம் நம்மைவிடப் பிறருக்கு அதிகமாகத் தெரியும் என்று நம்புகிறோம். பிரபலங்கள் ஒரு பொருளைத் தாங்கள் பயன்படுத்துவதாகக் கூறினால் அதை நாம் நம்புகிறோம். அவர்கள் தங்களுடைய நற்பெயரை ஒரு பொருளுக்காகப் பணயம் வைக்கிறார்கள் என்பதால் அது நன்றாகத்தானே இருக்க வேண்டும் என்று நாம் நினைக்கிறோம்.

அதே சமயம், அப்பிரபலங்கள் பணத்தை வாங்கிக் கொண்டு அப்பொருளுக்குப் பாராட்டுரைகளை வழங்குகின்றனர் என்பதையும் நாம் அறிவோம். பிரபலங்களின் விளம்பரங்கள் வேலை செய்யாமல் இருந்தால் அவர்களை நிறுவனங்கள் பயன்படுத்த மாட்டார்கள்தானே? எப்படியிருந்தாலும் நம்முடைய தேர்ந்தெடுப்புகளில் அவர்களுடைய தாக்கம் இருக்கத்தான் செய்கிறது என்பதை மறுக்க முடியாது.

மக்களுக்குத் தெரிந்த ஒரு முகத்தை வைத்து ஒரு விளம்பத்தைக் கொடுக்கும்போது அதில் தெரிவிக்கப்படும் தகவல்களை மக்கள் அதிகமாக நம்புவர் என்ற ஊகத்தின் அடிப்படையில்தான் அவை வெளியிடப்படுகின்றன. ஆனால் அது பலனளிக்க வேண்டுமென்றால், அந்தப் பிரபலத்தின் நம்பிக்கைகளுக்கும் அந்த நிறுவனத்தின் நம்பிக்கைகளுக்கும் இடையே ஒரு தொடர்பு இருக்க வேண்டும். இல்லையெனில், அப்பொருளைப் பற்றிய தகவல்கள் பார்த்துக் கொண்டிருப்பவர்களைச் சென்றடையாது, அதை மக்களால் வெறுமனே அடையாளம் காண மட்டுமே முடியும். குறுகியகால நோக்கில் விற்பனை கூடலாம். ஆனால் அதன் மூலம் நம்பிக்கையை உருவாக்க முடியாது.

நாம் நம்புகின்ற ஒருவரின் பரிந்துரை நம் தீர்மானங்களின்மீது வலிமையான தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும். இதை ஓர் எடுத்துக்காட்டின் மூலம் பார்க்கலாம். புதிதாகப் பிறந்துள்ள தன் குழந்தைக்கு எல்லாவற்றையும் சரியாகச் செய்ய வேண்டும் என்று ஒருவர் விரும்புகிறார். குழந்தையைக் கூட்டிச் செல்ல ஒரு பாதுகாப்பான காரை வாங்க அவர் முடிவு செய்கிறார். அவர் அது குறித்து விரிவாக ஆராய்கிறார், விளம்பரங்களைப் பார்க்கிறார். இறுதியில், வால்வோ

காரை வாங்க அவர் முடிவெடுக்கிறார். அடுத்த நாள் அதை வாங்குதென்று அவர் தீர்மானிக்கிறார். அன்று இரவு அவரும் அவருடைய மனைவியும் அவர்களுக்குத் தெரிந்த ஒருவரின் வீட்டு நிகழ்ச்சிக்குச் செல்லுகின்றனர். அங்கு கார்கள் குறித்து நன்கு அறிந்த அவருடைய நண்பர் ஒருவரை அவர்கள் பார்க்கின்றனர். தான் அடுத்த நாள் ஒரு வால்வோ காரை வாங்கவிருப்பதாக அவர் அந்த நண்பரிடம் கூறுகிறார். அதற்கு அவருடைய நண்பர், “வால்வோ காரை யாராவது வாங்குவார்களா? பென்ஸ் காரை வாங்கு. அதுதான் மிகவும் பாதுகாப்பான கார்,” என்று உடனடியாகத் தெரிவிக்கிறார்.

ஒரு நல்ல தந்தையாக இருக்க வேண்டும் என்ற தன்னுடைய ஆதங்கத்தின் அடிப்படையால் அவர் எடுத்த முடிவும், விஷயம் தெரிந்த அவருடைய நண்பரின் பரிந்துரையும் உரசிக் கொள்ளும்போது, இந்த மூன்றில் ஒன்று நிகழும்: ஒன்று, அவர் தனது மனத்தை மாற்றிக் கொண்டு பென்ஸ் காரை வாங்க முடிவு செய்யலாம். அல்லது, தான் முதலில் முடிவெடுத்தபடி வால்வோ காரையே வாங்கத் தீர்மானிக்கலாம். அப்படிச் செய்யும்போது தான் சரியான முடிவைத்தான் எடுத்தோமா என்ற சந்தேகம் அவருடயை அடிமனத்தை அரித்துக் கொண்டிருப்பதற்கு வாய்ப்பு இருக்கிறது. மூன்றாவது, அவர் மீண்டும் ஒரு முறை பாதுகாப்பான கார் குறித்த ஆய்வில் குதிக்கலாம். அவர் பகுத்தறிவுரீதியாக எவ்வளவுதான் ஆராய்ந்தாலும் தன் தீர்மானம் குறித்து நல்லவிதமாக உணராதவரை அவருடைய மனஅழுத்தம் கூடும், அவருடைய தன்னம்பிக்கை குறையும். நீங்கள் என்னதான் சொன்னாலும் பிறருடைய அபிப்பிராயங்களை அவ்வளவு எளிதாக ஒதுக்கித் தள்ளிவிட முடியாது.

7

எல்லையைத் தாண்டினால்

நாம் தொலைக்காட்சியைப் பார்த்துக் கொண்டிருக்கும் விதத்தை ஒட்டுமொத்தமாக மாற்றியமைக்கின்ற தொழில்நுட்பத்தை ஒரு நிறுவனம் கண்டுபிடித்துள்ளது என்று நான் கூறினால் அது உங்களுக்குள் ஆர்வத்தைத் தோற்றுவிக்குமல்லவா? அது ஒரு தரமான பொருள். சந்தையில் இப்போது இருக்கின்ற அனைத்தையும்விடச் சிறப்பானதாக அது இருக்கிறது. அவர்கள் தங்களுடைய பொருளை மிகச் சிறப்பாக விளம்பரமும் செய்து வருகின்றனர். அப்பொருளை வாங்கவோ அல்லது அந்த நிறுவனத்தின் பங்குகளில் முதலீடு செய்யவோ நீங்கள் விரும்பலாம்.

டிவோ எனும் நிறுவனத்தைப் பற்றித்தான் நான் கூறிக் கொண்டிருக்கிறேன். எல்லா விஷயங்களும் அந்த நிறுவனத்திற்கு சாதகமாக அமைந்திருந்தும் வர்த்தகரீதியாக அது சோபிக்கவில்லை. வெற்றிக் காரணிகள் அதற்கு சாதகமாக இருந்தபோதிலும் அந்நிறுவனத்தால் வெற்றி பெற முடியாமல் போனதற்கான காரணம், தாங்கள் ஏன் அதில் குதித்தோம் என்பதற்கான தெளிவு அவர்களிடம் இல்லாமல் போனதுதான்.

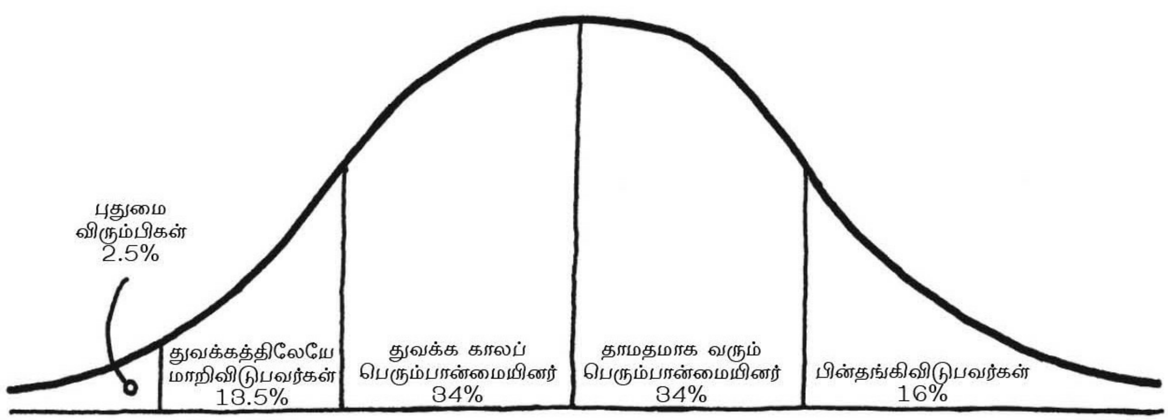
2000ம் ஆண்டில் மால்கம் கிளாடுவெல் எனும் நூலாசிரியர் ‘த டிப்பிங் பாயின்ட்’ எனும் நூலை எழுதினார். அப்புத்தகத்தில், பிறர்மீது தாக்கம் விளைவிப்பவர்கள், பிறரிடம் எளிதாகத் தொடர்பு கொள்ளுபவர்கள் ஆகிய இரண்டு பிரிவினரைப் பற்றி அவர் குறிப்பிடுகிறார். அவருடைய கருத்து முற்றிலுமாக ஏற்றுக் கொள்ளத்தக்க ஒன்றாக இருக்கிறது என்பதில் சந்தேகமில்லை என்றாலும், ஒரு கேள்வி எழுகிறது. பிறர்மீது தாக்கம் விளைவிக்கக்கூடிய நிலையில் இருப்பவர்கள் எதற்காக உங்களைப் பற்றிப் பிறரிடம் பேச வேண்டும் என்பதுதான் அது. அப்படிப்பட்டவர்களைத்தான் விளம்பரத் தொழிலில் இருப்பவர்கள் தேடிக் கொண்டிருக்கின்றனர்.

1962ல் வெளிவந்த ‘டிஃப்யூஷன் ஆஃப் இன்னொவேஷன்ஸ்’ என்ற தன்னுடைய புத்தகத்தில், எவரெட் ரோஜர்ஸ், புதிய கண்டுபிடிப்புகள் எவ்வாறு சமூகத்தில் பரவுகின்றன என்பதைப் பற்றிய யோசனைகளைப் ‘பரவல் விதி’ ஒரு விதியின் வடிவத்தில் முதன்முதலாக எடுத்துரைத்தார். முப்பது வருடங்களுக்குப் பிறகு, அதிநவீனத் தொழில்நுட்பப் பொருட்களைச் சந்தைப்படுத்துவதற்கு அவ்விதியை எவ்வாறு பயன்படுத்தலாம் என்பது பற்றி ஜெஃப்ரி மூர் தன்னுடைய ‘கிராஸிங் த

சாஸம்' என்ற நூலில் விரிவுபடுத்தி விளக்கினார். அவ்விதி, தொழில்நுட்பங்கள் மற்றும் புதிய கண்டுபிடிப்புகள் சமூகத்தில் பரவுவதைப் பற்றிப் பேசியதோடு மட்டுமல்லாமல், புதிய யோசனைகளின் பரவுதலைப் பற்றியும் விளக்குகிறது.

அவ்விதி மக்களை ஐந்து விதமாகப் பிரிக்கிறது. புதுமை விரும்பிகள், துவக்கத்திலேயே மாறிவிடுபவர்கள், துவக்க காலப் பெரும்பான்மையினர், தாமதமாக வரும் பெரும்பான்மையினர், பின்தங்கிவிடுபவர்கள்.

இந்த விதியின்படி 2.5 சதவீதத்தினர் புதுமை விரும்பிகளாக இருப்பர். 13.5 சதவீதத்தினர் துவக்கத்திலேயே மாறிவிடுவர். புதுமை விரும்பிகள் புதுப் பொருட்களையும் புது யோசனைகளையும் தீவிரமாகப் பின்தொடருவர். உலகை வித்தியாசமாகப் பார்க்குமாறு அவர்கள் பிறருக்கு அறைகூவல் விடுப்பர்.



புதிய தொழில்நுட்பங்கள் மற்றும் புதிய யோசனைகள் கொண்டுவரக்கூடிய பயன்களைப் பார்த்து அதற்கேற்பத் தங்களை மாற்றிக் கொள்ளுபவர்கள்தான் துவக்கத்திலேயே மாறிவிடுபவர்களாக இருக்கின்றனர். அதற்காக ஓரளவுக்கு சில அசௌகரியங்களைப் பொறுத்துக் கொள்ளவும் அவர்கள் தயாராக இருப்பர். ஆனால் அவர்களிடம் புதுமை விரும்பிகளைப்போல புது யோசனைகளை உருவாக்கும் திறமை இருக்காது. இதைத் தவிர்த்துப் பார்த்தால் முதல் இரண்டு குழுவினரும் ஏறக்குறைய ஒரே மாதிரியானவர்கள்தான். அவர்கள் பெருமளவுக்குத் தங்களுடைய உள்ளுணர்வைச் சார்ந்து இருப்பர்.

புதுமை விரும்பிகள்தான் ஐபோனுக்காக ஆறுமணி நேரம் தவம் கிடப்பவர்கள். அதற்காக அசௌகரியங்களைப் பொறுத்துக்

கொள்ளவோ அல்லது அதற்குக் கூடுதல் விலை கொடுக்கவோ அவர்கள் ஒருபோதும் தயங்க மாட்டார்கள். அதை முதலில் வாங்குபவர்கள் தாங்களாக இருக்க வேண்டும் என்ற எண்ணம் கொண்டவர்கள் அவர்கள்.

துவக்கத்திலேயே மாறிவிடுபவர்கள், முதன்முதலாகத் தட்டையான தொலைக்காட்சிப் பெட்டி அறிமுகப்படுத்தப்பட்டபோது, யானை விலை கொடுத்து அதை வாங்கினர். இப்படிப்பட்டவர்களில் ஒருவன்தான் என் நண்பன் நேத்தன். நான் ஒருமுறை அவனுடைய வீட்டிற்குச் சென்றபோது, அலைபேசியில் பயன்படுத்தக்கூடிய பன்னிரண்டு புளூடூத் ஹெட்போன்கள் அவனிடம் இருந்ததைக் கண்டு நான் ஆச்சரியமடைந்தேன். “அவை அனைத்தும் பழுதாகிவிட்டனவா?” என்று நான் அவனைக் கேட்டேன். அதற்கு அவன், “இல்லையில்லை, அவர்கள் அடிக்கடிப் புதிய மாடல்களை வெளியிட்டுக் கொண்டிருந்தார்கள்,” என்று பதிலளித்தான். அதோடு, ஐந்து மடிக்கணினிகளும் பல பிளாக்பெரி அலைபேசிகளும் சில எலெக்ட்ரானிக் பொருட்களும் அவனுடைய அறையில் இறைந்து கிடந்தன. நேத்தன் துவக்கத்திலேயே மாறிவிடுபவர்களில் ஒருவனாக இருந்தான்.

துவக்க காலப் பெரும்பான்மையினரும் தாமதமாக வரும் பெரும்பான்மையினரும் தலா 34 சதவீதம் இருந்தனர். இவர்கள் நடைமுறைவாதிகள். இவர்கள் பகுத்தறிவுபூர்வமாக சிந்திக்கின்றவர்கள். புதுமையை ஏற்றுக் கொள்ளுவதில் துவக்க கால பெரும்பான்மையினர், தாமதமாக வரும் பெரும்பான்மையினரைவிட அதிக சுறுசுறுப்பாக இருந்தனர். கடைசியாக இருந்தவர்கள் பின்தங்கிவிடுபவர்கள். சாதாரண ஃபோன்கள் விற்கப்படாதபோதுதான் அவர்கள் நவீன அலைபேசிகளுக்கு மாறினர்.

நாம் பார்த்த வரைபடத்தில் வலது பக்கமாக இருப்பவர்களுக்கு நீங்கள் விற்பனை செய்யும் பொருட்கள் தேவைப்படலாம். ஆனால் அவர்கள் நீங்கள் நம்பும் அதே விஷயத்தை நம்புவதில்லை. நீங்கள் தலைகீழாக நின்றாலும் அவர்களைத் திருப்தி செய்ய முடியாது. அவர்கள் பொருட்களின் விலைக்கு அதிக முக்கியத்துவம் கொடுப்பர். அவர்களிடம் விசுவாசத்தை நீங்கள் எதிர்பார்க்க முடியாது. அவர்கள் உங்கள் பொருட்களைப் பிறருக்குப் பரிந்துரைக்கவும் மாட்டார்கள். அவர்களை அடையாளம் கண்டு அவர்களோடு தொடர்பு வைத்துக் கொள்ளாமல் இருப்பது நல்லது.

நாம் வாங்கவிருக்கும் பொருளைப் பொருத்து நாம் இந்த வரைபடத்தின் வெவ்வேறு கட்டங்களில் இருப்போம். சில

பொருட்களைப் பொருத்தவரை நாம் அதிக விசுவாசமாக இருப்போம். சிலவற்றைப் பொருத்தவரை நாம் அந்த அளவுக்கு விசுவாசமாக இருக்க மாட்டோம். ஒரு குறிப்பிட்டப் பொருளைப் பொருத்தவரை நாம் இடது பக்க ஓரத்தில் இருக்கும்போது, வலது பக்க ஓரத்தில் இருப்பவர்களின் நடத்தையை நம்மால் புரிந்து கொள்ள முடியாது. உடைகளைப் பொருத்தவரை என் சகோதரி துவக்கத்திலேயே மாறிவிடுபவர்கள் பட்டியலில் இடம்பெறுவார். நானோ தாமதமாக வரும் பெரும்பான்மையினரின் பட்டியலில் இடம்பெற்றிருப்பேன். அவளுடைய நச்சரிப்புத் தாங்காமல் சமீபத்தில் நான் அவளுடைய கட்சிக்கு மாறினேன். நான் அதிக விலை கொடுத்து ஒரு டிசைனர் ஜீன்ஸ் வாங்கினேன். அது பார்ப்பதற்கு நன்றாக இருந்தது என்பதை ஒப்புக் கொண்டுதான் ஆக வேண்டும். ஆனாலும் அதற்குக் கொடுக்கப்பட்ட விலைக்கு உரிய மதிப்பு அதற்கு இருந்ததாக நான் கருதவில்லை. என் சகோதரி ஏன் அப்படி நினைக்கிறாள் என்று எனக்குத் தெரியவில்லை.

அதே சமயம், சில தொழில்நுட்ப சாதனங்களைப் பொருத்தவரை நான் துவக்கத்திலேயே மாறிவிடுபவர்கள் பட்டியலில் இருப்பேன். தயாரிப்பாளர்கள் புளூரே டிவிடிக்களைக் கச்சிதமாக ஆக்குவதற்கு முன்பே அதை நான் வாங்கிவிட்டேன். சாதாரண டிவிடியின் விலையைவிட அது நான்கைந்து மடங்கு அதிகமாக இருந்தது. "உருப்படாத சமாச்சாரங்களில்" நான் ஏன் பணத்தைக் கொட்டுகிறேன் என்பதை என் சகோதரியால் புரிந்து கொள்ள முடியவில்லை.

வெவ்வேறு விஷயங்களுக்கு நாம் வெவ்வேறு மதிப்புகளை வழங்குகிறோம். அதைப் பொருத்து நம்முடைய நடத்தையும் மாறுகிறது. அதனால்தான் பகுத்தறிவுரீதியாக உங்களுடைய ஒரு பொருளின் சிறப்பை உங்களால் வேறு ஒருவருக்குப் புரிய வைக்க முடியாமல் போய்விடுகிறது. ஒரு டிசைனர் ஜீன்ஸின் அருமை பெருமைகளைப் பற்றி அதன் விற்பனையாளர் என்னிடம் என்னதான் எடுத்துக் கூறினாலும் அதை நான் ஒரு காதில் வாங்கி மறு காது வழியாக வெளியே விட்டுவிடுவேன். அதேபோல என் சகோதரியிடம் 500 டாலர் புளூரே டிவிடி 100 டாலர் சாதாரண டிவிடியைவிடச் சிறப்பானது என்று பேசி வெல்ல முடியாது.

மக்களிடம் விற்பதற்கு எல்லா நிறுவனங்களிடமும் ஏதாவது ஒன்று இருக்கிறது. தங்கள் பொருளைப் பெரும்பாலான மக்களை ஏற்றுக் கொள்ள வைக்கத் தங்களால் இயன்ற அனைத்து முயற்சிகளையும் அவர்கள் மேற்கொள்ளுகின்றனர். சிறு நிறுவனங்களிடம் சென்று அவர்களுடைய இலக்கு என்னவென்று கேட்டுப் பாருங்கள். ஒரு

குறிப்பிட்ட வருடங்களுக்குள் பில்லியன் டாலர் விற்பனையை எட்டுவதுதான் தங்களுடைய இலக்கு என்று அவர்கள் கூறுவர். ஆனால் அது நடப்பதற்கு வாய்ப்பே கிடையாது. அமெரிக்காவில் இருக்கும் 27 மில்லியன் தொழில் நிறுவனங்களில் 2000க்கும் குறைவான நிறுவனங்களே வருடத்திற்கு ஒரு பில்லியன் விற்பனை இலக்கை எட்டுகின்றன. அமெரிக்காவிலிருக்கும் மொத்த நிறுவனங்களில் 99.9 நிறுவனங்களில் 500க்கும் குறைவானவர்களே வேலை பார்த்து வருகின்றனர். அதனால் அப்படிப்பட்ட பிரம்மாண்டமான வெற்றி எல்லோருக்கும் சாத்தியமானதல்ல.

பெருநிறுவனங்கள் வேறு ஒரு சவாலை எதிர்கொள்ள வேண்டியிருக்கிறது. தாங்கள் அடைந்துள்ள பில்லியன் டாலர் விற்பனையை வருடாவருடம் நிகழ்த்திக் காட்டுவதுதான் அது. ஒரு முறை அல்லது இரு முறை அப்படிப்பட்டதொரு சாதனையை நிகழ்த்தியிருந்த ஒரே காரணத்தால் அதை எப்படி மீண்டும் நிகழ்த்த வேண்டும் என்பதை அவர்கள் அறிந்திருந்தார்கள் என்று சொல்ல முடியாது. எம்பி3 பிளேயர் சந்தைக்குள் மைக்ரோசாஃப்ட் நுழைந்து ஆப்பிளின் ஐபாட் சந்தையைப் பிடிக்க முயன்றது. ஆனால் அது நடக்கவில்லை. அதன் பொருள் தரமானதாக இருந்திருக்கலாம். ஆனால் வெற்றி பெறுவதற்குத் தரமான பொருள் மற்றும் சந்தைப்படுத்தலையும் மீறிய வேறு விஷயங்கள் தேவைப்படுகின்றன. 1980களில் தரம் வாய்ந்த பீட்டாமேக்ஸ் தொழில்நுட்பத்தால் தரம் குறைந்த சாதாரண விஎச்எஸ் தொழில்நுட்பத்தைத் தூக்கியெறிய முடியவில்லை என்பதை நீங்கள் நினைவுகூற வேண்டும். சிறப்பானவை எப்போதும் வெற்றி பெற வேண்டும் என்று கட்டாயமில்லை. சந்தையைப் பெருமளவுக்குப் பிடிப்பது உங்களுடைய நோக்கமாக இருந்தால் புதுமையைப் பரப்புவதை நீங்கள் கணக்கில் எடுத்துக் கொள்ள வேண்டும்.

நீங்கள் பெருவெற்றி பெற வேண்டுமென்றால் அந்த வரைபடத்தின் மத்தியில் இருப்பவர்களை நேரடியாக அணுகும் முயற்சியில் இறங்கக்கூடாது. முதலில் நீங்கள் புதுமை விரும்பிகளையும் துவக்கத்திலேயே மாறிவிடுபவர்களையும் குறி வைக்க வேண்டும். துவக்கத்திலேயே மாறிவிடுபவர்கள் புதிய பொருட்கள் சந்தைக்கு வந்தவுடனேயே அதில் குதித்துவிட மாட்டார்கள். வேறு யாராவது அதை முயற்சித்துப் பார்க்கிறார்களா என்று அவர்கள் பார்ப்பர். பின்னரே அவர்கள் அதில் இறங்குவர். துவக்க காலப் பெரும்பான்மையினரும் தாமதமாக வரும் பெரும்பான்மையினரும், அதை ஏற்கனவே ருசி பார்த்திருக்கும் பிறரின் பரிந்துரைக்காகக் காத்திருப்பர். அவர்களைப் பொருத்தவரை, தங்களுக்கு முன்பு வேறு

யாராவது அதை சோதித்திருக்க வேண்டும்.

இந்த விதியின்படி, நீங்கள் 15லிருந்து 18 சதவீதச் சந்தையைப் பிடித்தப் பிறகுதான் பெருவெற்றி சாத்தியமாகும். அதனால்தான் துவக்க காலப் பெரும்பான்மையினரைக் கவருவதற்குத் தள்ளுபடிகளும் இலவசங்களும் வழங்கப்பட வேண்டியுள்ளது. பிறரைத் தங்களுக்கு சாதகமாக வளைத்துக் கொள்ளும் போக்கின் ஒரு பகுதிதான் அது. அவர்களை வாங்க வைத்துவிடலாம். ஆனால் அவர்கள் விசுவாசமானவர்களாக இருக்க மாட்டார்கள். விசுவாசிகள் அதிக விலை கொடுத்து வாங்கத் தயங்க மாட்டார்கள். ஆனால் தாமதமாக வரும் பெரும்பான்மையினர் அப்படி இருக்க மாட்டார்கள்.

அதனால் உங்களுடைய இலக்கு இந்தப் பெரும்பான்மையினரை வாங்க வைப்பதாக இருக்கக்கூடாது. அந்த வரைபடத்தில் இடது பக்கத்தில் இருப்பவர்களைத்தான் நீங்கள் குறி வைக்க வேண்டும். ஏனெனில், அவர்கள்தான் உங்களுடைய பொருளுக்கு அதிக விலை கொடுக்கத் தயாராக இருப்பர். அவர்கள் தாங்களாகவே உங்கள் பொருளைப் பிறருக்குப் பரிந்துரைப்பர். அந்த 16 சதவீதத்தினர் வெறுமனே உங்களுடைய பொருளை முதலில் வாங்குபவர்கள் மட்டுமல்லர். அவர்கள்தான் உங்களுடைய நம்பிக்கைகளையும் விழுமியங்களையும் பகிர்ந்து கொள்ளுகின்றவர்கள். அவர்கள் உங்களுக்காக அப்பொருட்களை வாங்குவதில்லை, தங்களுக்காக வாங்கிக் கொள்ளுகின்றனர். அதனால்தான் அவர்கள் உங்களுக்குப் பரமவிசுவாசமாக இருக்கின்றனர். வரைபடத்தில் இடது பக்கம் உள்ளவர்களின் எண்ணிக்கையை நீங்கள் அதிகரித்தால் போதும். மற்றவர்களைத் தலையாட்ட வைக்கும் வேலையை அவர்கள் பார்த்துக் கொள்ளுவார்கள்.

நிறுவனங்களிடம் நான் அடிக்கடிக் கேட்கும் மற்றொரு கேள்வி இதுதான். அவர்களுடைய புதிய முயற்சிக்கு எத்தனை சதவீதம் பேர் ஆதரவளிக்கின்றனர்? அவர்களில் பலர் பெருமையாகப் பத்து சதவீதம் என்று பதிலளிப்பர். சராசரிகளின் விதிப்படி பத்து சதவீதம் என்பது எல்லா இடங்களிலும் சாத்தியம்தான். அதில் பெருமைப்பட்டுக் கொள்ள ஒன்றுமில்லை. ஒரு கை நிறைய நூடுல்ஸைத் தூக்கி நீங்கள் சுவற்றில் எறிந்தால் அதில் பெரும்பகுதி அங்கு ஒட்டிக் கொள்ளும். பத்து சதவீதம் என்பது ஒருபோதும் போதுமானதாக இருக்காது.

அதேபோல, உங்களுடைய வாடிக்கையாளர்களில் பத்து சதவீதம் பேர் எப்போதும் உங்களுக்கு விசுவாசமாக இருப்பர். ஏன் அப்படி இருக்கின்றனர் என்பதைத் துல்லியமாக அறிய முடியாது. துவக்கத்திலேயே மாறிவிடுபவர்களை வெற்றி கொண்ட பிறகு, துவக்க

காலப் பெரும்பான்மையினரை வென்றெடுப்பது அவ்வளவு எளிதான காரியமல்ல - குறிப்பாக உங்களுடைய லட்சியம் குறித்து உங்களுக்குத் தெளிவு இல்லாதிருக்கும்போது.

உங்கள் நோக்கம் குறித்து உங்களுக்குத் தெளிவு இருந்து, துவக்கத்திலேயே மாறிவிடுபவர்கள்மீது நீங்கள் கவனத்தைக் குவித்தால் பெரும்பான்மையினர் தாங்களாகவே வந்து சேருவர். பிறர்மீது தாக்கம் விளைவிப்பவர்களைக் குறி வைப்பது சரிதான் என்றாலும் நீங்கள் நம்பும் விஷயங்களின்மீது நம்பிக்கை வைத்திருப்பவர்கள்மீது நீங்கள் அதிகக் கவனம் செலுத்த வேண்டும். அப்போது வெற்றி வேகமெடுக்கத் தொடங்கும்.

பரவல் விதியைக் கணக்கில் எடுத்துக் கொள்ளாவிடில் அது பெரும் இழப்பிற்கு வழி வகுக்கும்

1997ல் டிவோ நிறுவனம் ஓர் அற்புதமான பொருளோடு சந்தைக்குள் தடாலடியாகப் புகுந்தது. அது ஒரு தரமான பொருள். அந்த நிறுவனத்தின் விளம்பரப் பிரிவும் சிறப்பாகச் செயல்பட்டது. அவர்களுக்கு வெஞ்சர் கேப்பிடல் நிறுவனங்கள் நிதியுதவி வழங்கின. அது கொண்டுவந்த தொழில்நுட்பம் நாம் தொலைக்காட்சியைக் கண்டுகளிக்கும் முறையையே முற்றிலுமாக மாற்றியமைத்தது. நாம் முன்பு பார்த்த வரைபடத்தின் நடுப்பகுதியில் உள்ளவர்களை அவர்கள் குறி வைத்ததுதான் அவர்களுக்குப் பிரச்சனையை உண்டாக்கியது. அப்பொருளுக்கு மக்கள் மத்தியிலிருந்த வரவேற்பைப் பார்த்து அவர்கள் பரவல் விதியை உதாசீனம் செய்தனர். அதோடு, தாங்கள் ஏன் அந்தப் பொருளைக் கொண்டுவந்தோம் என்பதைக் கூறாமல் அப்பொருளின் அருமை பெருமைகளைப் பற்றி மட்டுமே அவர்கள் பேசினர்.

> அவர்களுடைய பேச்சு இப்படி அமைந்திருந்தது:
> எங்களிடம் ஒரு புதுமையான பொருள் இருக்கிறது.
> ஓடிக் கொண்டிருக்கும் தொலைக்காட்சி நிகழ்ச்சிகளைத் தற்காலிகமாக நிறுத்தக்கூடியது அது.
> விளம்பரங்களைத் தாவிச் செல்ல அதனால் முடியும்.
> ஓடிக் கொண்டிருக்கும் தொலைக்காட்சி நிகழ்ச்சிகளைப் பின்னால் சென்று பார்க்கும் வசதி அதில் உண்டு.

உங்களுடைய தொலைக்காட்சிப் பழக்கங்களை ஞாபகம் வைத்துக் கொண்டு, உங்களுடைய நினைவூட்டல் தேவையின்றி, அது தானாகவே தொலைக்காட்சி நிகழ்ச்சிகளைப் பதிவு செய்து கொள்ளும்.

டி வோ 1999ல் சந்தைக்கு வந்தது. தங்களுடைய பொருளை சுவீகரித்துக் கொள்ள மக்கள் தயாராக இருந்ததாக அந்நிறுவனம் நம்பியது. மக்களிடம் எப்படிப் பேச வேண்டும் என்பதை அந்நிறுவனம்

அறிந்திருக்கும்பட்சத்தில் அது சரியானதாக இருந்திருக்கும். அப்பொருள் குறித்துப் பெரும் பரபரப்பு நிலவியபோதிலும் அதன் விற்பனை ஏமாற்றமளிப்பதாகவே இருந்தது. முதல் வருடத்தில் அது வெறும் 48,000 ரிக்கார்டர்களை மட்டுமே விற்றது. இதற்கிடையே, இதன் போட்டியாளராக இருந்த ரீபிளே நிறுவனத்தின் விற்பனையும் சூடு பிடிக்கவில்லை. விளம்பரங்களைத் தாவிச் செல்லுவதற்கு அதில் இருந்த வசதியைக் கண்டு தொலைக்காட்சி நிறுவனங்கள் கொதித்தெழுந்தன. 2000ம் ஆண்டில் ஒரு புதிய உத்தியை அது சோதித்துப் பார்த்தது. ஆனால் அதுவும் சரிப்பட்டு வராததால், அந்நிறுவனம் திவாலானது.

அருமையான ஒரு பொருள், பஞ்சமில்லாத முதலீடுகள், சரியான சந்தை நிலவரம் என்று எல்லாமே அந்நிறுவனத்திற்கு சாதகமாகவே இருந்தும், டிவோவின் கருவி நன்றாக விற்பனையாகாதது குறித்து ஆய்வாளர்கள் மண்டையை உடைத்துக் கொண்டனர். பொன் வட்டக் கொள்கையை இங்கு நீங்கள் நினைவுபடுத்திக் கொண்டால் உங்களுக்கு அதற்கான காரணம் புரியும். மக்கள் ஏன் தங்களுடைய பொருளை வாங்க வேண்டும் என்பதைக் கூறுவதற்கு பதிலாக, அதில் என்னென்ன அம்சங்கள் உள்ளன என்பதைக் கூறுவதில் டிவோ கவனம் செலுத்தியது. சிக்கலான தொழில்நுட்பம் குறித்து பயம் கொண்டிருக்கும் மக்கட்கூட்டம், “இதை என்னால் புரிந்து கொள்ள முடியவில்லை, இது எனக்குத் தேவையில்லை, இது எனக்குப் பிடிக்கவில்லை, இது என்னைப் பயமுறுத்துகிறது,” என்று கூச்சலிட்டது. வழக்கம்போல, பத்து சதவீதம் அளவிலிருக்கும் ஒரு சிறு மக்கள் கூட்டம் அதை வரவேற்றது. இன்றும் சந்தையில் அப்பொருள் இருக்கிறது. ஆனால் அந்நிறுவனம் எதிர்பார்த்த அளவு அது விற்பனையில் சாதனைகள் எதையும் படைக்கவில்லை.

தாங்கள் எதன்மீது நம்பிக்கை வைத்திருந்தோம் என்பது குறித்து டிவோ பேசியிருக்க வேண்டும், தாங்கள் ஏன் அப்பொருளைக் கொண்டுவந்தோம் என்பதைத் தெளிவாக வெளிப்படுத்தியிருக்க வேண்டும். பின்னர் தாங்கள் நம்பிக்கை வைத்துள்ள விஷயங்களில் நம்பிக்கை வைத்துள்ள புதுமை விரும்பிகளையும் துவக்கத்திலேயே மாறிவிடுபவர்களையும் அணுகித் தங்களுடைய படைப்பை அவர்களோடு பகிர்ந்து கொண்டிருக்க வேண்டும். தாங்கள் ஏன் அப்பொருளைத் தயாரித்தோம் என்பதை முன்வைத்து அவர்கள் தங்களுடைய விற்பனை அறைகூவல்களை வடிவமைத்திருந்தால் அவர்களால் வெற்றி பெற்றிருக்க முடியும். அவர்கள் ஏன் என்பதற்கு முக்கியத்துவம் கொடுத்திருந்தால் அவர்களுடைய விளம்பர வாசகங்கள்

இப்படி இருந்திருக்கும்:

> உங்களுடைய வாழ்க்கையின் ஒவ்வோர் அம்சத்தையும் உங்களுடைய முழுக் கட்டுப்பாட்டில் வைத்திருக்க நீங்கள் விரும்பினால், அதற்கேற்றதொரு பொருள் எங்களிடம் இருக்கிறது.
> ஓடிக் கொண்டிருக்கும் தொலைக்காட்சி நிகழ்ச்சியை உங்களால் தற்காலிகமாக நிறுத்த முடியும்.
> ஏற்கனவே ஓடி முடித்திருக்கும் தொலைக்காட்சி நிகழ்ச்சியைப் பின்னால் சென்று பார்க்க முடியும்.
> உங்களுடைய பார்க்கும் வழக்கத்தை நினைவில் வைத்திருந்து உங்களுக்குப் பிடித்த நிகழ்ச்சிகளை அது தானாகவே பதிவு செய்து வைத்துக் கொள்ளும்.

இப்படி விளம்பரப்படுத்தும்போது டிவோ ஏன் அந்தப் பொருளை உருவாக்கியது என்பதற்கான விளக்கம் உங்களுக்கு வழங்கப்படுகிறது.

ஆனால் தங்களுடைய தோல்விக்குக் காரணம் என்னவென்று டிவோ விவரித்ததுதான் வேடிக்கையானது. அந்நிறுவனத்தின் பிரதிநிதி ஒருவர் நியூயார்க் டைம்ஸ் பத்திரிகைக்கு அளித்தப் பேட்டி ஒன்றில், “மக்கள் இதைப் பயன்படுத்திப் பார்க்காதவரை இதன் அருமையை அவர்களால் புரிந்து கொள்ள முடியாது,” என்று கூறினார். இப்படிப்பட்ட சிந்தனை எடக்குமடக்கானது. இதன்படி பார்த்தால், எந்தவொரு புதிய தொழில்நுட்பத்தாலும் சந்தையில் காலூன்ற முடியாது. மக்கள் இதன் அருமையைப் புரிந்து கொள்ளவில்லை அந்தப் பிரதிநிதி கூறியதில் ஓரளவு உண்மை இருக்கிறது என்பதை மறுப்பதற்கில்லை என்றாலும், தன் பொருளைப் பற்றிச் சரியாக எடுத்துரைக்கத் தவறியது டிவோவின் குற்றம்தான். அதோடு, அவர்கள் நாம் முன்பு பார்த்த வரைபடத்தின் இடது பக்கம் உள்ளவர்களை முதலில் கவரத் தவறிவிட்டனர். அதோடு, டிவோ ஏன் என்ற கேள்வியுடன் தன் பயணத்தைத் துவக்கியிருக்கவில்லை.

பத்து ஆண்டுகளுக்குப் பிறகு லட்சக்கணக்கானோர் அதே தொழில்நுட்பத்தை உள்ளடக்கிய கருவிகளைப் பயன்படுத்திக் கொண்டிருக்கின்றனர். ஆனால் அவர்கள் டிவோவைப் பயன்படுத்திக் கொண்டிருக்கவில்லை. கேபிள் நிறுவனங்களும் செயற்கைக்கோள் மூலம் தொலைக்காட்சி நிகழ்ச்சிகளைக் கொடுத்துக் கொண்டிருப்பவர்களும் அறிமுகப்படுத்தியிருக்கும் டிஜிட்டல் வீடியோ ரிக்கார்டரைத்தான் மக்கள் பயன்படுத்திக் கொண்டிருக்கின்றனர். தாங்கள் ஏன் இதைத் துவக்கினோம் என்பதைச் சரியாக எடுத்துரைக்கத் தவறியதுதான் டிவோவின் தவறு.

மக்கள் நம்புவதற்கு அவர்களுக்கு ஏதாவது ஒன்றைக் கொடுங்கள்

1963ம் ஆண்டு ஆகஸ்ட் 28 அன்று, மார்ட்டின் லூதர் கிங்

ஜூனியரின் “எனக்கொரு கனவு இருக்கிறது” பேச்சைக் கேட்பதற்காக அமெரிக்கா நெடுகிலுமிருந்து வந்திருந்த 2,50,000 பேர் வாஷிங்டனில் கூடினர். அவர்களில் யாருக்கும் அழைப்பிதழ் எதுவும் அனுப்பப்பட்டிருக்கவில்லை. அக்காலத்தில் இணையமும் கிடையாது. சரியான நேரத்தில் எப்படி அவ்வளவு பேர் கூடினர்?

1960களின் துவக்கத்தில் அமெரிக்காவில் இனப் பிரச்சனை நாட்டைக் குதறிக் கொண்டிருந்தது. 1963ல் மட்டும் ஒரு டஜனுக்கும் மேற்பட்ட இடங்களில் கலவரம் வெடித்திருந்தது. அப்போது, சமத்துவமின்மை, இனப் பாகுபாடு போன்றவற்றால் அமெரிக்கா அல்லாடிக் கொண்டிருந்தது. அச்சமயத்தில் ஒரு பேரியக்கமாக மாறிய சமூக உரிமைப் போராட்டமானது பொன் வட்டம் மற்றும் பரவல் விதிக் கொள்கைகளை அடித்தளமாகக் கொண்டிருந்தது.

அமெரிக்காவில் கறுப்பின மக்களின் உரிமையை மீட்டெடுக்க எது மாற்றப்பட வேண்டும் என்பதை மார்ட்டின் லூதர் கிங் ஜூனியர் மட்டுமே அறிந்திருக்கவில்லை. வேறு பலரும் அதை அறிந்திருந்தனர். ஆனால் மார்ட்டின் அது ஏன் நிகழ வேண்டும் என்பதை அறிந்திருந்தார். தன் லட்சியம் குறித்தத் தெளிவு அவரிடம் இருந்தது. அது அவருக்கு பலத்தையும் ஆற்றலையும் கொடுத்தது. அவரைப் போன்ற நோக்கத்தைக் கொண்டிருந்த பலர் ஒருசில தோல்விகளுக்குப் பிறகு தங்களுடைய போராட்டத்தைக் கைவிட்டுவிட்டனர். தோல்விகள் வலி மிகுந்தவை. வெறும் சட்டத்தை மாற்றுவதோடு போராட்டம் முடிந்துவிடாது என்பதை மார்ட்டின் அறிந்திருந்தார். ஒரு நாட்டை மாற்ற வேண்டுமென்றால் அதற்கும் மேலானது தேவை என்பதை அவர் உணர்ந்திருந்தார். ஆனால் தனியொருவனாக அது சாத்தியம் இல்லையென்றும், தான் நம்பியவற்றின்மீது பிறரும் நம்பிக்கை வைக்கும்போதுதான் அது சாத்தியம் என்பதும் அவருக்குத் தெரிந்திருந்தது.

சமூக உரிமைகளை வென்றெடுக்க என்ன செய்ய வேண்டும், அதை எப்படிச் செய்ய வேண்டும் என்பது குறித்துப் பல குழுக்கள் வெவ்வேறு யோசனைகளைக் கொண்டிருந்தன. சிலர் வன்முறையின்மீது நம்பிக்கை வைத்திருந்தனர். சிலர் மேலேயுள்ளவர்களைத் திருப்திப்படுத்துவதன் மூலம் அதை சாதிக்க எண்ணினர். அவர்களுடைய உத்திகள் வேறுபட்டபோதும் அவர்களுக்கிடையே பொதுவான ஒரு விஷயம் இருந்தது. எதற்காக அதைச் செய்ய வேண்டும் என்பதுதான் அது. மார்ட்டின் லூதர் கிங் ஜூனியர் தன் லட்சியத்தின்மீது கொண்டிருந்த அசைக்க முடியாத நம்பிக்கை கோடிக்கணக்கான மக்களைத் தூண்டவில்லை. மாறாக, எதற்காகப் போராடுகிறோம் என்பதை மிகச்

சிறப்பாக வார்த்தைகளில் வடிக்க அவர் கொண்டிருந்த திறமைதான் அதை சாத்தியமாக்கியது. அவர் எதன்மீது நம்பிக்கை வைத்திருந்தாரோ அதைப் பற்றி தீர்க்கமாகவும் தெளிவாகவும் அவர் பேசினார். மக்களை உத்வேகம் கொள்ள வைக்கும் ஆற்றல் அவருடைய வார்த்தைகளுக்கு இருந்தது.

"நான் நம்புகிறேன்."
"நான் நம்புகிறேன்."
"நான் நம்புகிறேன்."

அவர் இவ்வாறு முழங்கினார்: "இரண்டு விதமான சட்டங்கள் இருக்கின்றன. ஒன்று நியாயமான சட்டம், மற்றொன்று அநீதியான சட்டம். நியாயமான சட்டம் அறநெறி சார்ந்தது, அநீதியான சட்டம் அறநெறிக்குப் புறம்பாது. மனித ஆளுமையைத் தூக்கிப் பிடிக்கும் சட்டம் நியாயமானது, அதைச் சிறுமைப்படுத்தும் சட்டம் அநீதியானது. கறுப்பர்களைத் தீண்டத்தகாதவர்களாக நடத்தும் சட்டம் அநீதியானது. ஏனெனில், இனப் பாகுபாடு ஆன்மாவை உருக்குலைக்கிறது, ஆளுமைக்கு ஊறு விளைவிக்கிறது."

அவருடைய நம்பிக்கைகள் சமூக உரிமை இயக்கத்தைவிட பிரம்மாண்டமாக இருந்தன. அவை மனிதகுலத்தைப் பற்றியவை. நாம் ஒருவரையொருவர் எப்படி நடத்துகிறோம் என்பதைப் பற்றியவை. மக்கள் அவருடைய நம்பிக்கைகளைச் செவிமடுத்தனர். அவருடைய பேச்சு மக்களின் இதயங்களை ஆழமாகத் தொட்டது. அவர் நம்பிக்கை வைத்திருந்த விஷயங்களில் நம்பிக்கை வைத்திருந்தவர்கள் அவருடைய போராட்டத்தைத் தங்களுடைய போராட்டமாக சுவீகரித்துக் கொண்டனர். அவர்கள் தங்கள் நம்பிக்கைகளைப் பற்றிப் பிறரிடம் பேசினர். அவற்றைக் கேட்ட மக்கள் மேலும் பலரிடம் அவற்றைப் பற்றிப் பேசினர்.

1963ல் வாஷிங்டனுக்கு வந்த 2,50,000 பேரில் யார் மார்ட்டின் லூதர் கிங் ஜூனியருக்காக வந்தனர் என்று கேட்டால், யாருமே அவருக்காக வரவில்லை என்பதுதான் சரியான பதிலாக இருக்கும்.

அவர்கள் தங்களுக்காகவே அங்கு வந்தனர். ஏனெனில், அதில் அவர்கள் முழு நம்பிக்கை வைத்திருந்தனர். அமெரிக்காவை ஒரு மேம்பட்ட சமூகமாக ஆக்குவதற்கான ஒரு வாய்ப்பாகவே அதை அவர்கள் பார்த்தனர். அதற்காகத்தான் அவர்கள் பேருந்தில் எட்டு மணிநேரம் பயணம் செய்து அங்கு வந்தனர். அங்கு குழுமியிருந்த ஒவ்வொருவரின் நம்பிக்கையையும் மார்ட்டினின் பேச்சு பிரதிபலிப்பதாக இருந்தது. அவருடைய பேச்சு அவருடைய நம்பிக்கையை மட்டுமே வெளிப்படுத்தியது, அது எப்படி அடையப்படும்

என்பதை வெளிப்படுத்தவில்லை. “எனக்கொரு கனவு இருக்கிறது” என்றுதான் அவர் பேசினார். “நான் ஒரு திட்டம் வைத்திருக்கிறேன்” என்று அவர் முழங்கவில்லை. அமெரிக்காவில் எப்படி சமூக உரிமைகளை மீட்டெடுப்பது என்பது குறித்தப் பன்னிரண்டு அம்சத் திட்டம் அல்ல அது. அவருடைய நோக்கம் என்ன என்பதை வெளிப்படுத்திய ஒன்று அது. அமெரிக்கா எந்தத் திட்டத்தைப் பின்பற்ற வேண்டும் என்று அவர் கூறவில்லை. மாறாக, அது எந்த இடத்தை அடைய வேண்டும் என்றுதான் அவர் கூறினார்.

இனப் பாகுபாட்டினால் தனிப்பட்ட முறையில் பாதிக்கப்படாதவர்களும் அங்கு வந்திருந்தனர். ஏனெனில், அவர்கள் அவருடைய நம்பிக்கையைப் பகிர்ந்து கொண்டிருந்தனர். அன்று அந்தப் பேரணியில் கலந்து கொண்டவர்களில் கால்வாசிப் பேர் வெள்ளையர். கருப்பு அமெரிக்காவைப் பற்றிய நம்பிக்கை அல்ல அது. எல்லோரும் பகிர்ந்து கொள்ள வேண்டிய அமெரிக்காவைப் பற்றியது அது. மார்ட்டின் லூதர் கிங் ஜூனியர் ஒரு லட்சியத்தை முன்னெடுத்துச் சென்ற ஒரு தலைவராக இருந்தார்.

மற்ற மாபெரும் தலைவர்களைப்போலவே அவரும் ஒரு நம்பிக்கையின் சின்னமாகத் திகழ்ந்தார். அந்த நம்பிக்கையை ஜீவனுடன் வைத்திருக்க இன்றும் நாம் அவருடைய உருவச்சிலையை நிர்மாணித்துக் கொண்டிருக்கிறோம். மற்ற எல்லாவற்றையும்விட மார்ட்டின் நமக்குக் கொடுத்துச் சென்றது என்ன தெரியுமா? தெளிவு. நாம் எப்படி உணருகிறோம் என்பதை விவரிப்பதற்கான ஒரு வழி. நம்மை உத்வேகப்படுத்திய வார்த்தைகளை அவர் உதிர்த்தார், நாம் நம்புவதற்கு நமக்கு ஒன்றைக் கொடுத்தார். அன்று அங்கு குழுமியிருந்த மக்கள் அனைவரும் ஒத்த நம்பிக்கைகளையும் விழுமியங்களையும் பகிர்ந்து கொண்டனர். அவர்கள் ஒருவர்மீது ஒருவர் விசுவாசம் கொண்டிருந்தனர். அவர்கள் பங்குபோட்டுக் கொண்ட அந்த நம்பிக்கை, அந்த விசுவாசம், அவர்களுக்கிடையே நிலவிய அந்தப் பொதுப் பிணைப்புதான் ஒரு நாட்டையே மாற்றிய ஓர் இயக்கத்திற்குத் தூண்டுகோலாக இருந்தது.

நாங்கள் நம்பினோம்.
நாங்கள் நம்பினோம்.
நாங்கள் நம்பினோம்.

பகுதி நான்கு

நம்பிக்கை வைத்துள்ளவர்களைப் பின்தொடர வைப்பது எப்படி

8

எப்படி என்பதை அறிந்து வைத்திருங்கள்

ஆற்றல் உற்சாகமூட்டும், வசீகரம் உத்வேகமூட்டும்

பில் கேட்ஸுக்குப் பிறகு மைக்ரோசாஃப்டின் முதன்மை நிர்வாக அதிகாரியாகப் பொறுப்பேற்றுக் கொண்ட ஸ்டீவ் பால்மர், அந்நிறுவனத்தின் வருடாந்திரப் பொதுக்குழுக் கூட்டத்தின் மேடையில் பலத்தக் கரவொலிக்கு இடையே ஏறினார். மைக்ரோசாஃப்டை மிகவும் நேசிக்கின்றவர் பால்மர். ஒரு மக்கட்கூட்டத்தை எப்படி முறுக்கேற்றுவது என்பதை அவர் அறிந்து வைத்திருந்தார். அவருடைய ஆற்றல் அளவிட முடியாதது. அவர் மேடையின் குறுக்கும் நெடுக்கும் ஓடியாடி, முஷ்டியை மடக்கி ஆவேசமாகப் பேசுவார். அவரை மேடையில் பார்ப்பது கண்கொள்ளாக் காட்சியாக இருக்கும். கூட்டம் அவரைக் கொண்டாடியது. ஆற்றல் மக்களை முடுக்கிவிடும் என்பதை பால்மர் நிரூபித்தார். ஆனால் மக்களுக்கு உத்வேகமூட்ட அதனால் முடியுமா? அவர் மேடையிலிருந்து இறங்கிச் சென்ற பிறகு என்னவாகும்? எண்பதாயிரம் ஊழியர்களை ஊக்குவிக்க ஆற்றல் மட்டும் போதுமா?

பில் கேட்ஸ் அவருக்கு நேரெதிரானவர். அவர் கூச்ச சுபாவம் உடையவர். மேடையில் சங்கடமாக உணர்வார். மொத்தத்தில், அவர் சமூக நிகழ்வுகளுக்குப் பொருந்தாதவராக இருப்பார். பல கோடி மதிப்புள்ள ஒரு மாபெரும் நிறுவனத்தின் தலைவர் எப்படி இருப்பார் என்ற எதிர்பார்ப்புகளுக்கு அவர் சுத்தமாகப் பொருந்த மாட்டார். ஆற்றலுடன் பேசும் மேடைப் பேச்சாளர் அல்ல அவர். ஆனால் பில் கேட்ஸ் பேசினால் மக்கள் மூச்சுவிட மறந்து கேட்டுக் கொண்டிருப்பர். அவர் உதிர்க்கும் ஒவ்வொரு வார்த்தையையும் மக்கள் உன்னிப்பாக கவனிப்பர். அவர் கூட்டத்தை முடுக்கிவிட மாட்டார். ஆனால் அவர்களுக்கு உத்வேகமூட்டத் தவற மாட்டார். அவருடைய பேச்சைக் கேட்பவர்கள் அவர் கூறிய செய்தியைத் தங்களுடன் எடுத்துச் செல்லுவர். அதை மாதக்கணக்காக, வருடக்கணக்காக அவர்கள் தங்களுடன் சுமந்து திரிவர்.

ஆற்றல் உற்சாகமூட்டும். ஆனால் வசீகரம்தான் உத்வேகமூட்டும். ஆற்றலைப் பார்ப்பது எளிது, அளப்பது எளிது, பிரதியெடுப்பது எளிது. வசீகரத்தை விவரிப்பது கடினம். அதை அளப்பது இயலாத காரியம். அதைப் பிரதியெடுப்பது சிக்கலானது. மாபெரும் தலைவர்கள்

அனைவரிடமும் வசீகரம் இருக்கும். ஏனெனில், அவர்களிடம் தங்கள் நோக்கம் குறித்தத் தெளிவு இருக்கும், தங்களைவிட பிரம்மாண்டமான ஒன்றின்மீது அவர்கள் நம்பிக்கை வைத்திருப்பர். கணினிகளின்மீது பில் கேட்ஸ் கொண்டிருந்த தீராக் காதல் நம்மை அவர்பால் ஈர்க்கவில்லை. எந்தவொரு சிக்கலான பிரச்சனையாக இருந்தாலும் அதைத் தீர்த்துவிடலாம் எனும் அவருடைய நன்னம்பிக்கைதான் நம்மைக் கவருகிறது.

கணினிப் புரட்சி வெடித்தக் காலகட்டத்தில் அவர் வாழ்ந்து கொண்டிருந்ததால், நாம் ஒவ்வொருவரும் நம்முடைய முழு ஆற்றலைப் பயன்படுத்திக் கொள்ள உதவுவதற்கான கச்சிதமானதொரு தொழில்நுட்பமாகவே அவர் கணினிகளைப் பார்த்தார். உலகிலுள்ள ஒவ்வொரு வீட்டிலும் ஒரு தனிநபர்க் கணினி இருக்க வேண்டும் என்ற அவருடைய லட்சியக் கனவுக்கு அந்த நம்பிக்கைதான் உயிரூட்டியது. இன்று அவர் ‘பில் மற்றும் மெலின்டா கேட்ஸ் அறக்கட்டளை’ மூலமாகச் செய்து கொண்டிருக்கும் பணிகளுக்கும் மென்பொருட்களுக்கும் எந்தவிதமான தொடர்பும் கிடையாது. ஆனால் அவர் எப்போதும் பிரச்சனைகளை எப்படித் தீர்ப்பது என்பது குறித்தே யோசித்து வந்தார். மக்களுக்கு உதவி செய்தால், அவர்களுடைய வாழ்க்கையில் எதிர்படும் தடைகளைத் தாண்ட அவர்களுக்குக் கை கொடுத்தால் அவர்களால் தங்களுடைய முழு ஆற்றலையும் பயன்படுத்தி வாழ்க்கையில் மேம்பட முடியும் என்ற அதே நம்பிக்கையைத்தான் இப்போது தன்னுடைய அறக்கட்டளை மூலமாக அவர் நிறைவேற்றிக் கொண்டிருக்கிறார். இப்போது சமுதாயத்தால் பின்னுக்குத் தள்ளப்பட்டுள்ள மனிதர்களுக்கு ஆதரவுக் கரம் நீட்டுகிறார். அதுதான் வித்தியாசம்.

வசீகரத்திற்கும் ஆற்றலுக்கும் தொடர்பு கிடையாது. வசீகரம் விசுவாசிகளைத் தோற்றுவிக்கும். ஆற்றல் அதைச் செய்யாது. மக்களை ஊக்குவிக்க ஒரு நிறுவனத்திற்குள் ஆற்றலை எப்போது வேண்டுமானாலும் செலுத்த முடியும். மக்களைக் கடினமாக உழைக்க வைக்க ஊக்கத் தொகை அளித்தல், பதவி உயர்வு கொடுத்தல் போன்ற வெகுமதிகளைக் கொடுக்கலாம் அல்லது வேறு வழிகளில் மிரட்டி வேலை வாங்கலாம். ஆனால் இப்படிப் பெறப்படும் பயன்கள் அனைத்தும் குறுகியகாலம் மட்டுமே நீடித்திருக்கும். காலம் செல்லச் செல்ல அது நிர்வாகத்திற்கு அதிகச் செலவு வைப்பதாக இருக்கும், ஊழியர்களின் மன அழுத்தத்தை அதிகரிக்கும். அதிகச் சம்பளம், பதவி உயர்வுக்கான வாய்ப்பு போன்றவற்றின் காரணமாகவே அவர்கள் தினமும் வேலைக்கு வருவார்கள். அது விசுவாசம் அல்ல. வேறு ஒரு

நிறுவனத்தில் கூடுதல் சம்பளம் கொடுத்தாலும் போகாமல் அதே நிறுவனத்தில் தொடருவதுதான் விசுவாசம். விசுவாசமான ஊழியர்கள் இருந்தால் ஒரு நிறுவனம் பல வழிகளில் பயன் பெறும். நீங்கள் ஒரு விண்வெளி வீரராக இல்லாதவரை உங்களுடைய வேலை உங்களை ஊக்குவிப்பதற்கான சாத்தியக்கூறுகள் குறைவுதான். எந்த நோக்கத்திற்காக நாம் வேலை செய்கிறோம் என்பதுதான் முக்கியம். ஒரு சுவரைக் கட்டுவதற்காக நாம் வேலைக்கு வர விரும்ப மாட்டோம். ஒரு தேவாலயத்தைக் கட்டியெழுப்புவதற்காக வேலைக்கு வருவதையே நாம் விரும்புவோம்.

தேர்ந்தெடுத்தப் பாதை

ரைட் சகோதரர்கள் வாழ்ந்த இடத்திலிருந்து அறுபது மைல்கள் தள்ளி இருந்த ஓரிடத்தில் பிறந்த நீல் ஆம்ஸ்ட்ராங், ரைட் சகோதரர்களின் சாதனைக் கதையைக் கேட்டுத்தான் வளர்ந்தார். சிறுவனாக இருந்தபோதே அவர் பறப்பதைப் பற்றிக் கனவு கண்டார். அவர் ‘மாதிரி’ விமானங்களை உருவாக்கினார், பறத்தல் தொடர்பான இதழ்களைப் படித்தார், தன் வீட்டின் மொட்டை மாடியில் பதிக்கப்பட்டிருந்த தொலைநோக்கி வழியாக இரவு வானை உற்றுப் பார்த்துக் கொண்டிருப்பார். அவர் தன் வாகன உரிமத்தைப் பெறுவதற்கு முன்பாகவே விமானம் ஓட்டுவதற்கான உரிமத்தைப் பெற்றுவிட்டார். அவருடைய சிறுவயதுக் கனவு நனவானது. பின்னர் அவர் ஒரு விண்வெளி வீரராகவும் ஆனார். ஆனால் நம்மில் பெரும்பாலானோருக்கு வாழ்க்கை அப்படி அமைவதில்லை. ஜெஃப் சம்டரின் தொழில்வாழ்க்கை போலத்தான் நமக்கு அமைந்துவிடுகிறது.

ஜெஃப் பள்ளியில் படித்துக் கொண்டிருந்தபோது அவருடைய தாயார் தான் வேலை பார்த்து வந்த வங்கியில் அவருக்குக் கோடையில் பயிற்சி வேலைக்குச் சேர்த்துவிட்டார். அவர் பள்ளிப்படிப்பை முடித்து நான்கு வருடங்களுக்குப் பிறகு அதே வங்கியைத் தொடர்பு கொண்டு தனக்குப் பகுதிநேர வேலை ஏதாவது கொடுக்க முடியுமா என்று கேட்டார். அவர்களோ அவருக்கு முழுநேர வேலையையே கொடுத்துவிட்டனர். அவரும் ஒரு வங்கியாளராக ஆகிவிட்டார். பதினைந்து வருடங்களுக்குப் பிறகு அவரும் அவருடைய சகாவும் சேர்ந்து ஒரு வங்கியைத் துவக்கினர்.

ஜெஃப் தன் வேலையில் சூரப்புலியாக இருந்தார். அவரை எல்லோருக்கும் பிடிக்கும். அவருடயை சகாக்கள் அவரைப் பெரிதும் மதித்தனர். ஆனால் தனக்கு வங்கி வேலையில் பெரிய விருப்பம் ஒருபோதும் இருந்ததில்லை என்று அவரே கூறுவார். அவர் தன்னுடைய

சிறுவயதுக் கனவு வாழ்க்கை எதையும் வாழ்ந்து கொண்டிருக்கவில்லை. கிடைத்த வேலையைச் சிறப்பாகச் செய்து கொண்டு வாழ்க்கையை வெறுமனே ஓட்டிக் கொண்டிருந்தார்.

சிறு வயதில் நான் ஒரு விமானப் பொறியாளராக ஆக வேண்டும் என்று ஆசைப்பட்டேன். கல்லூரியில் படித்துக் கொண்டிருந்தபோது குற்றவியல் வழக்கறிஞராக ஆக நான் விரும்பினேன். சட்டக் கல்லூரியில் படித்துக் கொண்டிருந்தபோது அந்த ஆசையையும் நான் தொலைத்துவிட்டேன். என் காதலி கல்லூரியில் சந்தையியலைப் பற்றிப் படித்துக் கொண்டிருந்தாள். சந்தையியலை முயற்சித்துப் பார்க்குமாறு அவள் எனக்குப் பரிந்துரைத்தாள். உடனே நான் அதில் குதித்தேன். ஆனால் அது என்னுடைய உள்ளார்ந்த விருப்பமாக இருக்கவில்லை. தங்களை ஊக்குவித்துக் கொள்ளப் பிறரை ஊக்குவிப்பதுதான் என்னுடைய ஆழ்விருப்பமாக இருந்தது. நான் அதிகாலையில் என் படுக்கையிலிருந்து துள்ளியெழுந்து ஒரு புதிய நாளை ஆவலோடு வரவேற்க என்னைத் தூண்டியது அதுதான். அதைப் பல வழிகளில் செய்ய நான் முயன்றேன். அதில் ஒன்றுதான் இப்புத்தகம்.

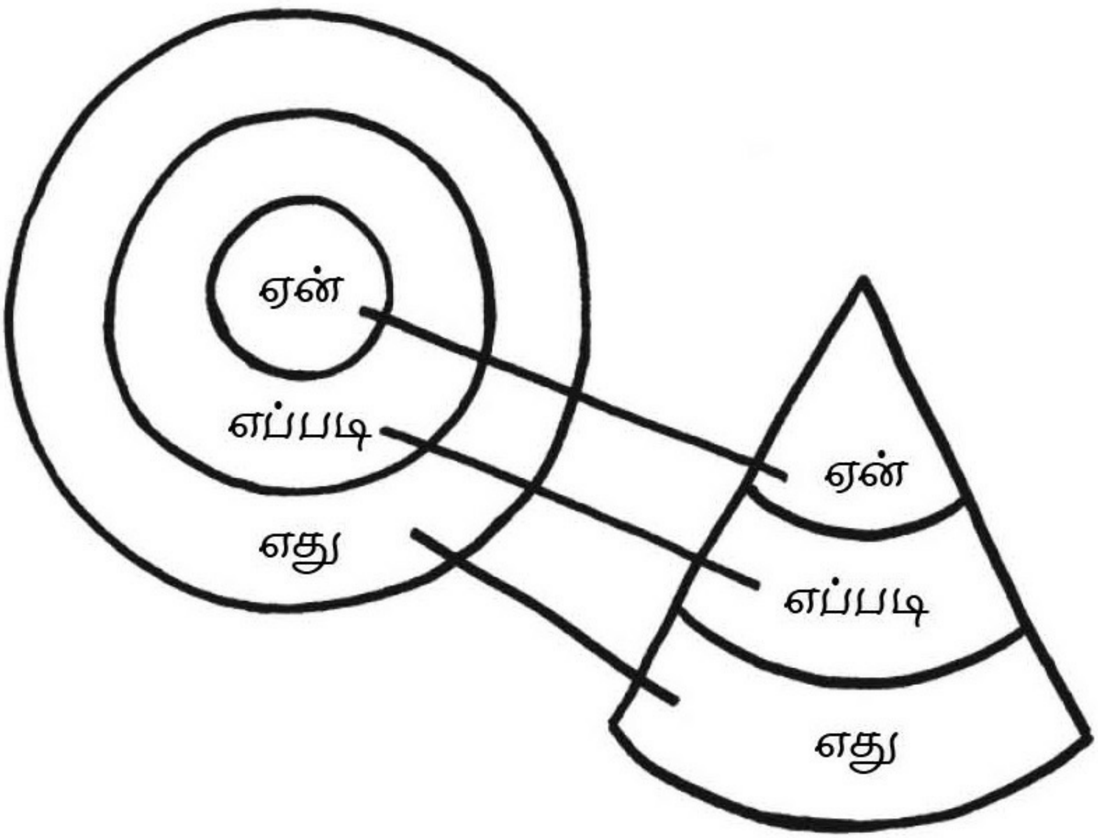
நம்முடைய தொழில்வாழ்க்கை என்னவாக இருந்தாலும் நம்மை உந்தித் தள்ளும் ஒரு நோக்கம் ஒருபோதும் மாறாது. தன்னுடைய நோக்கத்தை நிறைவேற்றிக் கொள்ளும் ஒரு வழியாகத்தான் நிரல் உருவாக்கத்தை பில் கேட்ஸ் பார்த்தார். சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸைத் தன்னுடைய நம்பிக்கையின் ஒரு வெளிப்பாடாகத்தான் கெல்லஹர் பார்த்தார். நிலவில் மனிதனின் காலடி பட வேண்டும் என்ற பெரிய இலக்கை நிர்ணயித்து, ஜான் எஃப் கென்னடி, “நாடு உனக்கென்ன செய்தது என்று கேட்காதே, நீ அதற்கென்ன செய்தாய் என்று யோசி,” என்ற தன்னுடைய நம்பிக்கையை வெளிப்படுத்தினார். உலகில் பெரும் தொழில்நுட்பப் புரட்சி ஒன்றை உருவாக்க ஸ்டீவ் ஜாப்ஸ் ஆப்பிளைப் பயன்படுத்திக் கொண்டார். வசீகரமான இத்தலைவர்கள் அனைவரும் தங்களுடைய நோக்கத்தை வெளிப்படுத்தக் கண்ணுக்கு எளிதாகப் புலப்படுகின்ற வழிகளில் காரியங்களைச் செய்தனர். ஆனால் அவர்கள் இளமையாக இருந்தபோது, அதை எவ்வாறு செய்வோம் என்பதை அவர்கள் அறிந்திருக்கவில்லை.

ஒருவரின் நோக்கம் தெளிவாக இருக்கும்போது, அதே நம்பிக்கையைப் பகிர்ந்து கொள்ளுகின்றவர்கள் அவர்களை நோக்கிக் கவர்ந்திழுக்கப்படுவர், அதை நிகழ்த்திக் காட்ட அவர்களுக்கு உதவ முன்வருவர். அந்த நம்பிக்கையின் வீச்சு பெருகத் தொடங்கியதும் மேலும் அதிகமானோர் அதற்கு உதவ முன்வருவர். படிப்படியாகப் பெரிய கூட்டம் சேரும்போது அற்புதமான விஷயங்கள் நிகழும்.

உத்வேகமூட்டுதல் ஒன்றைத் துவக்கி மட்டுமே வைக்கும். அதன் இயக்கத்தை முடுக்கிவிட வேறு ஏதோ ஒன்று தேவைப்படும்.

உத்வேகத்தின் ஆதார சுருதியை மீட்டுதல்

பொன் வட்டம் வெறும் கருத்துப் பரிமாற்றத்திற்கான ஒரு கருவி மட்டும் அல்ல. மாபெரும் நிறுவனங்கள் எப்படி இயங்குகின்றன என்பது குறித்த முன்னோக்கை வெளிப்படுத்தும் ஒன்றும்கூட. பொன் வட்டத்தை இன்னும் சிறப்பாகப் புரிந்து கொள்ள வேண்டுமென்றால் அதை முப்பரிமாண அமைப்பாக மாற்ற வேண்டும். அப்போது அது ஒரு கூம்பு வடிவில் இருக்கும். அதன் தோற்றத்தைக் கீழ்க்கண்ட படம் விளக்கும்.



இந்தக் கூம்பு ஒரு நிறுவனத்தையோ அல்லது ஓர் அமைப்பையோ பிரதிநுதப்படுத்துகிறது. அங்கு ஓர் அடுக்கதிகார அமைப்புமுறை இருக்கும். உச்சி ‘ஏன்’ என்பதைப் பிரதுநுதப்படுத்துகிறது. ஒரு நிறுவனத்தைப் பொருத்தவரை அது அந்நிறுவனத்தின் முதன்மை

நிர்வாக அதிகாரியைக் குறிக்கும். மத்தியில் இருப்பது ‘எப்படி’. ஒரு நிறுவனத்தைப் பொருத்தவரை அது மத்திய நிலையில் இருக்கும் நிர்வாகிகளைக் குறிக்கும். தலைவரின் முன்னோக்கால் உத்வேகம் பெற்றிருக்கும் அவர்கள் அதை எப்படி நடைமுறைப்படுத்துவது என்பதை அறிந்திருப்பர். ஏன் என்பது நம்பிக்கை. எப்படி என்பது அதை நடைமுறைப்படுத்துவதற்காக மேற்கொள்ளப்படும் செயல்நடவடிக்கைகள். அந்த நடவடிக்கைகளின் விளைவுகள்தான் ‘எது’ என்பது. ஒரு தலைவர் எவ்வளவுதான் வசீகரமாக இருந்தாலும், அவருடைய முன்னோக்கை நடைமுறைப்படுத்த வேண்டும் என்ற உத்வேகத்துடன்கூடிய மக்கள் இல்லாவிட்டால் அவரால் ஒன்றும் செய்ய முடியாது.

எப்படி எனும் தளத்தில்தான் கட்டமைப்புகளைக் கட்டியெழுப்ப வேண்டிய பொறுப்பில் உள்ளவர்கள் இருப்பர். நிதி, உற்பத்தி, சந்தைப்படுத்துதல், மனிதவளம் போன்ற துறைகள் அங்குதான் இயங்கும். எப்படி என்பது இறுதி நிலை. களத்தில் இறங்கி வேலை செய்வது அங்குதான் நடைபெறும். ஒரு நிறுவனத்தைப் பொருத்தவரை பெரும்பாலான ஊழியர்கள் இந்தத் தளத்தில்தான் இருப்பார்கள்.

எனக்கொரு கனவு இருக்கிறது

மார்ட்டின் லூதர் கிங் ஜூனியர், “எனக்கொரு கனவு இருக்கிறது,” என்று கூறினார். அவருடைய கனவை மக்கள் தங்களுடைய கனவாக சுவீகரித்துக் கொள்ள அவர் அவர்களை ஊக்குவித்தார். மார்ட்டினைச் செதுக்கியவரும், அவருடைய நண்பரும், சதர்ன் கிறிஸ்டியன் லீடர்ஷிப் கான்பரன்ஸ் அமைப்பின் பொருளாளருமாக இருந்த ரால்ஃப் அபர்நாத்தி அந்த இயக்கத்திற்கு வேறு வழியில் பங்களித்தார். மார்ட்டினின் கனவை எப்படி நனவாக்க வேண்டும் என்பதை அவர் அறிந்திருந்தார், அதை மக்களுக்குக் காட்டினார். மார்ட்டினின் கனவுக்கு அவர் உருவம் கொடுத்தார்.

மார்ட்டின் லூதர் கிங் ஜூனியர் ஒரு தலைவர். ஆனால் அவர் அமெரிக்காவை ஒற்றை ஆளாக மாற்றிவிடவில்லை. மற்றத் தலைவர்களைப்போலவே மார்ட்டினைச் சுற்றி இருந்தவர்கள் அவருடைய கனவை நனவாக்கும் வேலையைப் பார்த்துக் கொண்டனர். அப்படிப்பட்டச் செயல்கள்தான் வெற்றிக்கு உத்தரவாதம் அளிக்கின்றன.

ஒரு நிறுவனத்தைப்போலவே இயக்கங்களிலும் தலைவர் மேலே இருப்பார். அதை எப்படி நடைமுறைப்படுத்துவது என்பதை அறிந்திருப்பவர்கள் மத்தியில் இருப்பர். தலைவர் இலக்கை

நிர்ணயிப்பார். எப்படி அந்த இடத்தைச் சென்றடைய வேண்டும் என்பதை மத்தியில் இருப்பவர்கள் பார்த்துக் கொள்ளுவர். மார்ட்டின் லூதர் கிங் ஜூனியர் என்ற தலைவருக்கு ரால்ஃப் அந்த இடத்தைப் பூர்த்தி செய்தார்.

அனைத்துத் தலைவர்களுக்குப் பின்னாலும் அவர்களுடைய கனவை எப்படி நனவாக்க வேண்டும் என்பதைத் தெரிந்து வைத்திருந்த, மறைவாக இருந்து செயல்பட்ட ஒரு தனிநபரோ அல்லது ஒரு சிறு குழுவோ இருந்து வந்துள்ளது. மார்ட்டினுக்கு ஒரு கனவு இருந்தது. எப்படிப்பட்டக் கனவாக இருந்தாலும் அது நனவாகாவிட்டால் அது வெறும் கனவாகவே இருந்துவிடும். சமூக உரிமைப் போராட்டக் காலகட்டத்தில் வாழ்ந்து வந்த எண்ணற்ற ஆப்பிரிக்க அமெரிக்கர்கள் கண்டுகொண்டிருந்த அதே கனவுகளைத்தான் மார்ட்டினும் கண்டார். அநீதியான அமைப்புமுறைக்கு எதிராக அவர்களைப்போலவே அவரும் கோபம் கொண்டார். ஆனால் அவருடைய வலிமையான வார்த்தைகள் மக்களுக்கு உத்வேகமூட்டின.

மார்ட்டின் தன்னந்தனியாக அமெரிக்காவை மாற்றவில்லை. எல்லோருக்கும் சம உரிமையைச் சட்டம்தான் வழங்கியது. அவரால் உத்வேகம் பெற்ற லட்சக்கணக்கான மக்கள் இணைந்திருந்த இயக்கம்தான் அமெரிக்காவின் வரலாற்றை மாற்றியது. லட்சக்கணக்கானோரை விடுங்கள், நூற்றுக்கணக்கானவர்களை எப்படி ஒருங்கிணைப்பது? ஒரு தலைவரின் வசீகரம் புதுமைப் படைப்பாளர்களையும் துவக்கத்திலேயே மாறிவிடுபவர்களையும் ஈர்க்கும். அவர்கள் தங்களுடைய தலைவரின் கனவை நனவாக்க எத்தகைய தியாகங்களையும் செய்யத் தயங்க மாட்டார்கள். போராட்டங்கள் வெற்றி பெறத் தொடங்கும்போது, கனவு நனவாகும் என்பதற்கான நம்பிக்கை அதிகரிக்கும். அப்போது பெரும்பான்மையானோர் அதில் சேர்ந்து கொள்ளுவார்கள். பின்னர் அந்த இயக்கம் வேகமெடுக்கத் தொடங்கும், அதைத் தடுத்து நிறுத்துவது இயலாத காரியமாக ஆகிவிடும்.

ஏன் என்பதை அறிந்து வைத்திருப்பவர்களுக்கு எப்படி என்பதை அறிந்து வைத்திருப்பவர்கள் தேவை

'த வேர்ல்டு இஸ் ஃபிளாட்' என்ற நூலின் ஆசிரியர் தாமஸ் ஃபிரைடுமேன் கூறியபடி, பொதுவாக எதிர்மறையாளர்களின் கூற்று சரியாகவே இருக்கும். ஆனால் நேர்மறையாளர்கள்தான் உலகை மாற்றுகின்றனர். நம்முடைய முழு ஆற்றலையும் வெளிக் கொண்டுவருவதில் தனிநபர்க் கணினிகள் முக்கியப் பங்காற்றுகின்ற ஓர்

உலகை பில் கேட்ஸ் கற்பனை செய்தார். அது நிகழ்ந்தது. மலேரியாவே இல்லாத ஓர் உலகை அவர் இப்போது கற்பனை செய்து கொண்டிருக்கிறார். அதுவும் கண்டிப்பாக நிகழும். ஒரு பேருந்தில் பயணிப்பதைப்போல சர்வசாதாரணமாக நாம் அனைவரும் விமானத்தில் பறப்போம் என்று ரைட் சகோதரர்கள் கனவு கண்டனர். அது நனவானது. தங்களுடைய ஏன் என்பதை அறிந்து வைத்திருக்கும் நபர்களிடம் தங்களுடைய துறை அல்லது ஒட்டுமொத்த உலகையும் மாற்றக்கூடிய ஆற்றல் குவிந்து கிடக்கிறது. அதை எப்படிச் செய்ய வேண்டும் என்பதை அறிந்திருந்தவர்களுக்கு மட்டுமே அக்கனவுகள் வசப்பட்டன.

இப்படிப்பட்டக் கனவுவாதிகளின் மூளை ஒரு கற்பனைச் சுரங்கமாகச் செயல்பட்டது. அவர்கள் தீவிர நேர்மறையாளர்களாக இருந்தனர். தங்களுடைய கனவுகள் உண்மையிலேயே சாத்தியம் என்று அவர்கள் மனப்பூர்வமாக நம்பினர். பிறரால் பார்க்க முடியாத விஷயங்களை அவர்களால் பார்க்க முடிந்தது. பில் கேட்ஸ், ரைட் சகோதரர்கள், ஸ்டீவ் ஜாப்ஸ், ஹெர்ப் கெல்லஹர் ஆகியோர் இதற்கான சிறந்த எடுத்துக்காட்டுகள். எப்படி என்பதை அறிந்து வைத்திருந்தவர்கள் யதார்த்தவாதிகள். நடைமுறை விஷயங்கள் அவர்களுக்கு அத்துப்படி. இவர்களின் உதவியில்லாமல் கனவுவாதிகளால் தங்கள் கனவுகளை நனவாக்கியிருக்க முடியாது.

வால்ட் டிஸ்னி 1957ல் ஒரு கூட்டத்தில் பேசியபோது, “என்னுடைய அண்ணன் ராய் மட்டும் இல்லாதிருந்தால், பணமில்லாமல் காசோலைகளைப் பிறருக்குக் கொடுத்ததற்காக நான் பல முறை சிறைக்குச் சென்றிருப்பேன். ஏனெனில், வங்கியில் எவ்வளவு பணம் இருக்கிறது என்பது எனக்கு ஒருபோதும் தெரியாது. ராய்தான் எல்லாவற்றையும் பார்த்துக் கொண்டார்,” என்று கூறினார். வால்ட் டிஸ்னி ஒரு கனவுவாதி. ராயின் உதவியோடுதான் வால்ட் டிஸ்னியின் கனவுகள் பூத்துக் குலுங்கின.

விளம்பரங்களுக்குக் கேலிச்சித்திரம் போட்டுக் கொடுப்பதோடுதான் வால்ட் டிஸ்னி தன் தொழில்வாழ்க்கையைத் துவக்கினார். ஆனால் அவர் விரைவிலேயே அனிமேஷன் படங்களின் தயாரிப்புக்குத் தாவினார். அது 1923ம் வருடம். திரைப்படங்களின் மெக்காவாக ஹாலிவுட் உருவாகிக் கொண்டிருந்த நேரம் அது. தானும் அதில் ஒரு பங்காளியாக ஆக வால்ட் டிஸ்னி துடித்துக் கொண்டிருந்தார். வால்ட் டிஸ்னியைவிட எட்டு வயது மூத்த சகோதரரான ராய் ஒரு வங்கியில் வேலை செய்து கொண்டிருந்தார். ராய் தன் தம்பியின் கற்பனை ஊற்றைப் பற்றியும் திறமையைப் பற்றியும் எப்போதும் பெருமிதம்

கொண்டிருந்தார். ஆனால் தன் தம்பிக்குத் தொழில் விஷயங்களில் சாமர்த்தியம் போதாது என்பதையும் அவர் அறிந்து வைத்திருந்தார். பிற கனவுவாதிகளைப்போலவே வால்ட் டிஸ்னியும் வருங்காலத்தில் வாழ்ந்து கொண்டிருந்தார். வால்ட் டிஸ்னியின் வாழ்க்கை வரலாற்றை எழுதியுள்ள பாப் தாமஸ், "வால்ட் டிஸ்னி எப்போதும் கனவுலகில் சஞ்சரித்துக் கொண்டும் வரைந்து கொண்டும் இருந்தார். ராய்தான் பின்னால் மறைவாக இருந்து கொண்டு ஒரு சாம்ராஜ்ஜியத்தைக் கட்டியெழுப்பினார். ராய் நிதி விஷயங்களிலும் தொழில் விஷயங்களிலும் ஒரு விற்பன்னராகத் திகழ்ந்தார். தன் தம்பியின் கனவுகளை நனவாக்க அவர் உதவினார்," என்று கூறியுள்ளார். அமெரிக்கக் குழந்தைகளின் வாழ்க்கையின் பிரிக்க முடியாத அங்கமாக ஆன டிஸ்னி திரைப்படங்களைத் தயாரித்த போனா விஸ்டா டிஸ்ட்ரிபியூட்டர்ஸ் கம்பெனியை ராய்தான் துவக்கி நிர்வகித்து வந்தார். டிஸ்னியின் பெயரை அனைத்து அமெரிக்கர்களின் உதடுகளும் உச்சரிப்பதை அவர் உறுதி செய்தார். எப்படி என்பதை அறிந்து வைத்திருந்த பிற நபர்களைப்போலவே ராயும் வெளிச்சத்திற்கு வராமல் பின்னால் இருந்து கொண்டு மௌனமாக வரலாற்றைப் படைத்துக் கொண்டிருந்தார்.

இவ்வுலகில் உள்ள பெரும்பாலானவர்கள் 'எப்படி' என்பதைத் தெரிந்து வைத்திருக்கும் நபர்கள்தான். அவர்களால் யதார்த்த உலகில் எளிதாக உலா வர முடியும், தங்கள் வேலையை சிறப்பாகச் செய்து முடிக்க முடியும். அதில் சிலர் பெரும் வெற்றியைப் பெற்று சில லட்சங்களை சம்பாதித்தும் இருப்பர். ஆனால் அவர்களால் பல கோடி மதிப்புள்ள ஒரு பெரும் தொழில் சாம்ராஜ்ஜியத்தை உருவாக்கவோ அல்லது உலகை மாற்றவோ முடியாது. எப்படி என்பதைத் தெரிந்து வைத்திருப்பவர்களால் தனித்து இயங்க முடியும். ஆனால் கனவுவாதிகளால் அப்படிச் செய்ய முடியாது. கனவுவாதிகளின் கனவுகளால் உத்வேகம் பெற்று அவற்றை நனவாக்க முன்வரும் எப்படியாளர்கள் இல்லாவிட்டால் அக்கனவுவாதிகளின் கனவுகள் மலராமலேயே கருகிவிடும்.

எண்ணற்றத் தொழில்முனைவோர் தங்களை முன்னோக்கு உள்ளவர்களாகக் காட்டிக் கொள்ளுகின்றனர். ஆனால் உண்மையில் அவர்கள் எப்படியாளர்கள் மட்டும்தான். "நீங்கள் அதிகமாக நேசிக்கும் விஷயம் எது?" என்று தொழில்முனைவோரிடம் நீங்கள் கேட்டால், ஏதாவது ஒன்றைக் கட்டியெழுப்புவது என்று அவர்கள் பதிலளிப்பர். அவர்கள் அடிப்படையில் எப்படியாளர்கள் என்பதற்கான நிரூபணம் அது. தொழில் என்பது ஒரு கட்டமைப்பு. அமைப்புமுறைகளையும்

செயல்முறைகளையும் உள்ளடக்கிய ஒன்று அது. அது நேர்த்தியாகக் கோர்க்கப்பட வேண்டும், அவ்வளவுதான். எப்படியாளர்கள்தான் இதைச் செய்து முடிக்கின்றனர். எவ்வளவுதான் சிறப்பாகக் கட்டியமைக்கப்பட்டிருந்தாலும் பெரும்பாலான நிறுவனங்களால் பில்லியன் டாலர் நிறுவனங்களாகவோ அல்லது உலகை மாற்றும் நிறுவனங்களாகவோ ஆக முடிவதில்லை. பில்லியன் டாலர் அந்தஸ்தை எட்டுவதற்கும் தங்கள் துறையின் வரலாற்றைத் திருத்தி எழுதுவதற்கும் கனவுவாதிகளுக்கும் எப்படியாளர்களுக்கும் இடையே மலருகின்ற ஒரு தனித்துவமான சிறப்புக் கூட்டு அவசியமாகிறது.

மாபெரும் சாதனைகளை நிகழ்த்தியுள்ள மக்கள் அல்லது நிறுவனங்கள் அனைத்திலும் இப்படிப்பட்டதொரு கூட்டு இருந்தது. ஒவ்வொரு வீட்டிலும் ஒரு தனிநபர்க் கணினி இருப்பதைத் தன் மனக்கண்ணில் காண பில் கேட்ஸால் முடிந்தபோதிலும், அதை யதார்த்தமாக ஆக்கியவர் பால் ஆலன்தான். சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸை ஒரு மிகச் சிறந்த ஏர்லைன்ஸாக ஆக்கியது ஹெர்ப் கெல்லஹராக இருந்தாலும் ரோலின் கிங்குக்குத்தான் அப்படிப்பட்டதொரு முன்னோக்கு இருந்தது. ஸ்டீவ் ஜாப்ஸ் ஒரு புரட்சிகரமான கற்பனையாளராக இருந்தபோதிலும் பொறியாளரான ஸ்டீவ் வோஸ்னியாக்தான் ஆப்பிளைப் பழுக்க வைத்தார். வருங்காலம் குறித்த முன்னோக்கும் திறமையும் கைகோர்த்துக் கொள்ளும்போது வரலாறுகள் மாற்றி எழுதப்படுகின்றன.

சில நிறுவனங்களில் முன்னோக்கு அறிக்கை என்ற ஒன்றும் இலக்கு அறிக்கை என்ற ஒன்றும் இடம்பெற்றிருப்பதை நீங்கள் பார்த்திருப்பீர்கள். பல நிறுவனங்களில் அவற்றைக் கொட்டை எழுத்துக்களில் அச்சிட்டு வரவேற்பறையில் அலங்காரமாக மாட்டியும் வைத்திருப்பார்கள். அந்த இரண்டுக்கும் இடையேயுள்ள வேறுபாட்டைக் கனவுக்கும் யதார்த்தத்திற்கும் உள்ள உறவு தெளிவுபடுத்தும். நிறுவனரின் நோக்கம் என்ன என்பதையும் எதற்காக அந்த நிறுவனம் துவக்கப்பட்டது அல்லது இருக்கிறது என்பதையும் முன்னோக்கு அறிக்கை வெளிப்படுத்தும். இன்னும் மலர்ந்திருக்காத வருங்காலத்தைப் பற்றிய பார்வை அது. அந்த வருங்காலத்தை எப்படி அடையப் போகிறோம், எந்தப் பாதையில் பயணிக்கப் போகிறோம் என்பதற்கான வழிகாட்டிக் கொள்கைகளை உள்ளடக்கியதுதான் இலக்கு அறிக்கை. இவை இரண்டும் தெள்ளத் தெளிவாக வரையறுக்கப்பட்டுவிட்டால், முன்னோக்காளர்களுக்கும் எப்படியாளர்களுக்கும் இந்தக் கூட்டில் தங்களுடைய பங்கு என்ன என்பது குறித்து எந்தவிதமான சந்தேகங்களும் இருக்காது. நோக்கம்

குறித்தத் தெளிவோடும் ஒரு திட்டவட்டமான திட்டத்தோடும் அவர்கள் இணைந்து பணியாற்ற அது உதவும். ஆனால் அது நிகழ வேண்டுமென்றால் அங்கு நம்பிக்கை இருக்க வேண்டும்.

நம்பிக்கை பற்றி மூன்றாவது பாகத்தில் நாம் ஏற்கனவே விரிவாகப் பார்த்துள்ளோம். ஆனால் முன்னோக்காளர்களுக்கும் எப்படியாளர்களுக்கும் இடையே உருவாகும் ஆழமான நம்பிக்கைதான் எல்லாவற்றையும்விட முக்கியமானது. பிறருக்கு உத்வேகமூட்டுகின்ற நிறுவனங்களின் முதன்மை நிர்வாக அதிகாரிகள் கனவுவாதிகளாக இருப்பர். அவர்கள் தங்கள் நிறுவனத்தை எப்படி நடத்துவது என்பதைப் பற்றி மட்டும் கவலைப்படாமல் தங்களுடைய நிறுவனத்தின் நோக்கம் தடம் புரளாமல் இருக்கின்றதா என்பதையும் உறுதி செய்வர். இப்படிப்பட்ட நிறுவனங்களில் இருக்கும் முதன்மை நடவடிக்கை நிர்வாகியும் முதன்மை நிதி நிர்வாகியும் எப்படியாளர்களின் பாத்திரத்தை வகிப்பர். தங்களுடைய தலைவரின் கனவால் உத்வேகம் பெற்று அதை நனவாக்கும் பணியில் ஈடுபட்டுள்ளவர்கள்தான் தாங்கள் என்பதை எந்தவிதமான அகங்காரமுமின்றி அவர்கள் ஒப்புக் கொள்ளுவர். அவர்கள் அமைதியாகப் பின்னாலிருந்து இயங்குவதில் திருப்தி அடைவர்.

முன்னோக்காளர்களுக்கும் எப்படியாளர்களுக்குமான கூட்டில் குடும்ப உறவுகளும் நட்பும் அதிகமான பங்கு வகிப்பது ஒரு விபத்தல்ல. ஒரே மாதிரியான வளர்ப்பு மற்றும் ஒத்த வாழ்க்கை அனுபவங்கள், நம்பிக்கைகளும் விழுமியங்களும் பங்குபோட்டுக் கொள்ளப்படுவதை எளிதாக்குகின்றன. அதற்காக, ஒத்தக் கருத்துடைய அந்நியர்களைக் கண்டுபிடிப்பது இயலாத காரியம் என்று நான் சொல்ல வருவதாக நீங்கள் எடுத்துக்கொள்ளக்கூடாது.

வால்ட் டிஸ்னியும் ராயும் சகோதரர்கள். பில் கேட்ஸும் பால் ஆலனும் பள்ளித் தோழர்கள். ஹெர்ப் கெல்லஹர் ரோலின் கிங்கின் வழக்கறிஞர் மற்றும் பழைய நண்பர். மார்ட்டின் லூதர் கிங் ஜூனியரும் ரால்ஃப் அபர்நாத்தியும் ஒரே தேவாலயத்தில் பிரசங்கம் நிகழ்த்திக் கொண்டிருந்தவர்கள். ஸ்டீவ் ஜாப்ஸும் ஸ்டீவ் வோஸ்னியாக்கும் பள்ளித் தோழர்கள். இப்படி அடுக்கிக் கொண்டே போகலாம்.

'ஒலிபெருக்கி'யின் முக்கியத்துவம்

விற்பனையின் எண்ணிக்கையை அதிகரிப்பது ஒன்றும் கடினமானது அல்ல. ஒன்று நீங்கள் பணத்தை வாரி இறைக்க வேண்டும். அல்லது ஏதாவது கவர்ச்சி வித்தையில் ஈடுபட வேண்டும். இரண்டுமே கணிசமான விளம்பரத்தை ஈட்டித் தரும். ஆனால் அவற்றால்

விசுவாசத்தைப் பெற்றுத் தர முடியாது. ஓப்ரா வின்ஃபிரே ஒருமுறை தன் ஸ்டூடியோவில் இருந்த அனைத்து உறுப்பினர்களுக்கும் ஒரு காரைப் பரிசளித்தச் செய்தியைப் பல அமெரிக்கர்கள் நினைவில் வைத்திருப்பர். அது 2004ல் நிகழ்ந்திருந்தபோதிலும் அந்தக் கவர்ச்சி வித்தையைப் பலர் மறக்கவில்லை. ஆனால் எந்தக் கார் பரிசளிக்கப்பட்டது என்பது பலருக்கு நினைவிருக்காது. அது பான்டியாக் கார். இதில் வேடிக்கை என்னவென்றால், தன்னுடைய சொந்த விளம்பரத்திற்காக அந்தக் காரைப் பரிசளித்தது பான்டியாக் நிறுவனம்தான். 7 மில்லியன் டாலர்கள் மதிப்புள்ள 276 புதிய கார்களை அது பரிசளித்தது. தங்களுடைய புதிய கார்களை விளம்பரப்படுத்துவதற்காக அந்நிறுவனம் அப்படிப்பட்டதொரு கவர்ச்சி வித்தையில் ஈடுபட்டது. அத்திட்டம் ஓப்ரா வின்ஃபிரேயின் பெருந்தன்மையைப் பறைசாற்றியதே தவிர, பான்டியாக் நிறுவனம் அதில் பங்காற்றியுள்ளது என்பது ஒருசிலரின் நினைவில் மட்டுமே உள்ளது. அதைவிட மோசம் என்னவென்றால், பான்டியாக் நிறுவனத்தின் லட்சியம் அல்லது நோக்கம் குறித்து அது எதையும் வெளிப்படுத்தவில்லை. அதற்கு முன்பும் பான்டியாக் நிறுவனத்தின் நோக்கம் குறித்து மக்களுக்கு எதுவும் தெரியாமல் இருந்ததால் செலவுமிக்க அந்த நிகழ்ச்சி எந்தவிதமான தாக்கத்தையும் ஏற்படுத்தவில்லை.

மார்ட்டின் லூதர் கிங் ஜூனியர் ஓர் ஒலிபெருக்கி இல்லாமல் பேசியிருந்தால் என்னவாகியிருக்கும் என்று யோசித்துப் பாருங்கள். அவர் அதே மாதிரியான ஆக்ரோஷத்துடன்தான் பேசியிருந்திருப்பார். ஆனால் ஒருசில முன்வரிசைக்காரர்களைத் தவிர வேறு எவரையும் அது ஊக்குவித்திருக்காது. அதனால் ஒரு தலைவராக இருந்தாலும் சரி, ஒரு நிறுவனமாக இருந்தாலும் சரி, தங்களுடைய ‘செய்தி’யை வெளியை அனுப்பும்போது அதை ஏதாவது ஒரு ‘ஒலிபெருக்கி’ வாயிலாகப் பல மடங்கு பெருக்கி அனுப்ப வேண்டியது அவசியம். அது தெளிவாகவும் இருக்க வேண்டும், சத்தமாகவும் இருக்க வேண்டும். தெளிவு முக்கியமானதுதான். ஆனால் அது மக்களைச் சென்றடைய வேண்டியதும் அதே அளவு முக்கியமானது. நான் முன்பு விளக்கியிருந்த முப்பரிமாணப் பொன் வட்டம் ஒரு கூம்பு வடிவில் சித்தரிக்கப்பட்டிருந்தது எதேச்சையானது அல்ல. அது ஓர் ஒலிபெருக்கியின் குறியீடு.

நம்புகிற விஷயங்களை மட்டுமே பேச வேண்டும்

சமூக நீதியை நிலைநாட்டத் தான் உருவாக்கிய போராட்டத்தில் எண்ணற்றோரைக் குதிக்க வைக்க மார்ட்டின் லூதர் கிங் ஜூனியர் தன்

ஒலிபெருக்கியைப் பயன்படுத்தினார். உலகை மாற்றிய ஒரு தொழில்நுட்பத்தை உருவாக்க உதவுமாறு உள்ளூர் மக்களுக்கு ரைட் சகாதரர்கள் தங்களுடைய 'ஒலிபெருக்கி' மூலம் அழைப்பு விடுத்தனர். பத்து வருடங்களுக்குள் ஒரு மனிதனை நிலவில் தரையிறக்கத் தன் பின்னால் அணி திரளுமாறு ஜான் எஃப் கென்னடி விடுத்தக் கோரிக்கையை எண்ணற்றோர் கேட்டனர். ஓர் 'ஒலிபெருக்கி'யை உருவாக்குகின்ற சக்தி படைத்த எந்தவொரு நிறுவனத்தாலும் பெரும் தாக்கத்தை ஏற்படுத்த முடியும். உண்மையில் பெரிய நிறுவனங்களை மாபெரும் நிறுவனங்களாக ஆக்குவதே அதுதான். மாபெரும் நிறுவனங்கள் வெறுமனே லாபகரமாக மட்டும் இயங்குவதில்லை. அவை மக்களை வழிநடத்திச் செல்லுகின்றன, தங்கள் துறையின் போக்கையே மாற்றுகின்றன, சில சமயங்களில் நம் வாழ்க்கையில் பெரும் தாக்கத்தையும் ஏற்படுத்துகின்றன.

தெளிவான நோக்கம் எதிர்பார்ப்புகளை உருவாக்குகிறது. ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்கம் நமக்குத் தெரியாவிட்டால், அவர்களிடமிருந்து நாம் எதை எதிர்பார்க்க வேண்டும் என்பதே நமக்குத் தெரியாமல் போய்விடும். பின் நாம் வெறுமனே விலை, தரம், சேவை போன்ற பொருள் சார்ந்த விஷயங்களை மட்டுமே எதிர்பார்ப்போம். அந்நிறுவனத்தின் நோக்கம் நமக்குத் தெரிந்திருக்கும் பட்சத்தில் நாம் அதிகமானவற்றை எதிர்பார்ப்போம். அதிகமான தரத்தை நீண்டகாலத்திற்குத் தக்கவைத்துக் கொள்ளுவது சிரமம். அதற்கு ஏராளமான முயற்சி தேவைப்படும். அதற்குத் தயாராக இருப்பவர்களுக்குப் பெரும் வெகுமதி காத்திருக்கும்.

இசை ரெக்கார்டுகளை விற்பனை செய்யும் 'விர்ஜின் ரெக்கார்ட்ஸ்' நிறுவனத்தை ரிச்சர்டு பிரான்சன் முதலில் பல கோடி டாலர்கள் மதிப்புள்ள ஓர் இசை வணிகச் சின்னமாக மாற்றினார். பின்னர் அவர் இசை ஆல்பங்களை வெளியிடும் நிறுவனத்தை நிறுவி அதை வெற்றிப் பாதைக்கு அழைத்துச் சென்றார். அதற்குப் பிறகு அவர் ஓர் ஏர்லைன்ஸை உருவாக்கினார். அது இன்று தரமானதோர் ஏர்லைன்ஸ் என்ற நற்பெயரைப் பெற்றுள்ளது. அதைத் தொடர்ந்து அவர் ஒரு காப்பீட்டு நிறுவனம், அலைபேசி நிறுவனம் என்று பலவற்றைத் துவக்கினார். அவர் துவக்கி வெற்றிகரமாக நடத்திக் கொண்டிருக்கும் நிறுவனங்களின் பட்டியல் மிக நீளமானது. அதேபோல, ஆப்பிள் நிறுவனம் கணினிகள், அலைபேசிகள், எம்பி3 பிளேயர்ஸ் என்று பல பொருட்களைத் தயாரித்து விற்பனை செய்கிறது. சில நிறுவனங்கள் புதிதாகத் துவக்கும் அனைத்திலும் தொடர்ந்து வெற்றியைத் தக்கவைத்துக் கொள்ளுவதில் அவற்றின் விசுவாசமான

வாடிக்கையாளர்களுக்கு முக்கியப் பங்கு உள்ளது.

பெரும் வெற்றியை மீண்டும் மீண்டும் சாதித்தல்

ரான் புரூடரைப் பல பேருக்குத் தெரியாதிருக்கலாம். ஆனால் அவர் ஒரு சிறந்த தலைவர். அடிப்படையில் அவர் ஒரு வெற்றிகரமான தொழிலதிபர். ஒரே ஒரு தொழிலில் மட்டுமல்லாமல் அவர் தொடங்கிய அனைத்துத் தொழில்களிலும் அவர் வெற்றி பெற்றார். எவரொருவருக்கும் வேறு ஒரு வழி இருக்கிறது என்பதைக் காட்டினால், அது புதிய வாய்ப்புகளுக்கு வழிகோலும், அதைப் பலர் பின்பற்றுவர் என்பது அவருடைய அசைக்க முடியாத நம்பிக்கை. அதை அவர் தான் துவக்கிய அனைத்துத் தொழில்களிலும் பின்பற்றினார்.

ரான் ஒரு சமயம் ஒரு பன்னாட்டு நிறுவனத்தில் அதன் முதன்மை நிதி நிர்வாகியாக வேலை பார்த்துக் கொண்டிருந்தார். அவருடைய நிறுவனத்தில் இருந்த மூத்த நிர்வாகிகளில் ஒருவர் தன்னுடைய மருமகனுக்காக ஒரு சிறிய சுற்றுலா நிறுவனத்தை வாங்கத் தீர்மானித்தபோது, அந்தச் சுற்றுலா நிறுவனத்தின் நிதி நிலை எப்படி இருக்கிறது என்று பார்த்துக் கூறுமாறு ரானிடம் அவர் கேட்டுக் கொண்டார். பின்னர் ரான் அந்தச் சுற்றுலா நிறுவனத்தோடு தன்னை இணைத்துக் கொண்டார். அதில் நுழைந்த பிறகு, பிற சுற்றுலா நிறுவனங்கள் பின்பற்றாத மாற்று வழிகளை அவர் அந்நிறுவனத்தில் புகுத்தினார், அந்நிறுவனத்தைக் கணினிமயமாக்கினார். அது அப்பகுதியில் மிகப் பெரிய வெற்றி நிறுவனமாக மாறியது. அதன் வெற்றியைப் பார்த்த மற்ற சுற்றுலா நிறுவனங்கள் அவருடைய முறையைப் பின்பற்றத் தொடங்கின.

அவருடைய முன்னாள் வாடிக்கையாளர்களில் ஒருவர் நிலக்கரி, எண்ணெய் மற்றும் நிலவாயுத் தொழிலில் ஈடுபட்டிருந்தார். அத்தொழிலுக்குப் பயன்படுத்தப்படும் நிலங்கள் வேறு எதற்கும் பயன்படுத்தப்பட முடியாதபடி மோசமானவையாக ஆகிவிடுவது அத்தொழிலின் சாபக்கேடு. அவை பழுப்பு மலைகள் என்று அழைக்கப்படுகின்றன. அவற்றை சுத்தம் செய்யப் பெரும் பணம் செலவாகும். அதனால் காப்பீட்டு நிறுவனங்களும் அதிகக் கட்டணம் வசூலிக்கும். மற்றவர்கள் இப்படிப்பட்ட நிலங்களைக் கண்டு ஓடி ஒளிந்தபோது ரான் அதில் வாய்ப்புகளைப் பார்த்தார். அவற்றை சுத்தம் செய்ய ஒரு மாற்று வழியை அவர் யோசித்தார்.

ரான் ஏற்கனவே ரியல் எஸ்டேட் தொழிலில் ஈடுபட்டிருந்தார். உலகிலேயே மிகப் பெரிய சுற்றுச்சூழல் பொறியியல் நிறுவனமாக விளங்கிய 'டேம்ஸ் அன்ட் மூர்' நிறுவனத்தை அவர் நேரடியாக

அணுகித் தன்னுடைய மாற்று வழியை அவர்களிடம் பகிர்ந்து கொண்டார். அவர்களுக்கு அது பிடித்துப் போனதால் உடனடியாக அவர்கள் அவருடன் சேர்ந்து ஒரு கூட்டு நிறுவனத்தைத் துவக்கினர். டேம்ஸ் பெரிய நிறுவனமாக இருந்ததால் காப்பீட்டு நிறுவனங்களும் தங்களுடைய கட்டணத்தைக் கணிசமாகக் குறைத்துக் கொண்டன. பெரிய நிறுவனத்தின் தொடர்பைக் காட்டி அவர் ஒரு வங்கியிடமிருந்து கடனும் பெற்றுக் கொண்டார். சுற்றுச்சூழலுக்கு மாசு விளைவித்துக் கொண்டிருந்த நிலங்களை விலைக்கு வாங்கி, மலிவான முறையில் அவற்றை சுத்தம் செய்து பிறருக்கு விற்றார். அவருடைய விற்பனை 200 மில்லியன் டாலர்களைத் தொட்டது. ரான் ஒரே கல்லில் இரண்டு மாங்காய்களை அடித்தார். பணத்திற்குப் பணம், சுற்றுச்சூழலும் மேம்பாடு அடைந்தது.

ரான் மேலும் ஒரு முக்கியமான விஷயத்தை அறிந்து வைத்திருந்தார். தான் எவ்வளவுதான் புத்திசாலியாக இருந்தாலும், காகிதத்தில் பார்க்கும்போது ஒரு வாய்ப்பு எவ்வளவுதான் பிரகாசமானதாக இருந்தாலும், தனக்குத் தொடர்கதையாக வெற்றிகள் கிடைத்து வந்தாலும், பிறருடைய உதவியில்லாமல் தன்னால் எதையும் சாதிக்க முடியாது என்பதுதான் அது. அதாவது, வெற்றி என்பது ஒரு குழு விளையாட்டைப் போன்றது என்பதை அவர் அறிந்திருந்தார். தான் நம்பும் விஷயங்களை நம்புகின்ற பிறரைக் கவர்ந்திழுப்பதில் அவர் சிறந்து விளங்கினார். அவருடன் தங்களை இணைத்துக் கொள்ளும் நோக்கத்துடன் திறமைசாலிகள் அவரை நோக்கிப் படையெடுத்து வந்தனர். அவர்கள் அவரிடம் இந்த ஒரேயொரு கேள்வியைத்தான் கேட்டனர்: “எங்களால் உங்களுக்கு எப்படி உதவ முடியும்?” பல துறைகளில் தன் காலைப் பதித்து அங்கு வெற்றிகரமாகத் தன் கொடியைப் பறக்கவிட்டப் பிறகு ரானின் பார்வை உலக அமைதியின்பால் திரும்பியது. அதற்காக அவர் ‘வேலைக்கான கல்வி’ என்று பொருள்படும் ‘எஜுகேஷன் ஃபார் எம்ப்ளாய்மென்ட்’ என்ற ஓர் அறக்கட்டளையைத் தோற்றுவித்தார். அவருடைய நோக்கங்களை உலகிற்கு எடுத்துரைக்கும் ஒலிபெருக்கியாக அது செயல்படத் தொடங்கியது.

மத்தியக் கிழக்கிலும் வட ஆப்பிரிக்காவிலும் இருக்கும் இளைய சமுதாயத்தினருக்கு வேலை கிடைக்க உதவி செய்வதுதான் அந்த அமைப்பின் நோக்கம். மத்தியக் கிழக்கிலுள்ள பிரச்சனைகளின் தீர்வுக்கு அதுவும் ஒரு முக்கியமான பங்களிப்பை நல்கிக் கொண்டிருக்கிறது.

எல்லா இயக்கங்களும் தனிப்பட்ட பாதிப்பிலிருந்துதான் உருவாகின்றன

2001 செப்டம்பர் 11ம் நாளன்றுதான் அது தொடங்கியது. அன்று நடந்த தாக்குதலுக்குப் பிறகு ரான் தன் கவனத்தை மத்தியக் கிழக்கு நாடுகளின் பக்கம் திருப்பினார். இதுபோன்ற பயங்கரமான நிகழ்வுகள் ஏன் நிகழுகின்றன என்று அவர் யோசிக்கத் தொடங்கினார். அது ஒரு முறை நிகழ்ந்துள்ளது என்பதால் மறுமுறை நிகழுவதற்கு வாய்ப்பு இருக்கிறது என்பதை அவர் உணர்ந்தார். அதைத் தடுக்கத் தன்னால் ஏதாவது செய்ய முடியுமா என்று அவர் சிந்தித்தார்.

அப்போதுதான் அவர் ஒரு முக்கியமான விஷயத்தைக் கண்டுபிடித்தார். அமெரிக்க இளைஞர்களுக்கும் யுவதிகளுக்கும் படிப்பை முடித்தவுடன் ஏதாவது ஒரு வேலையில் சேருவதற்கான வாய்ப்புகள் இருந்தன. தாங்கள் விரும்பினால் தங்களால் சாதனைகளை நிகழ்த்த முடியும் என்று பெரும்பாலான இளைஞர்கள் நம்பினர். ஆனால் ஏமன் நாட்டிலோ அல்லது காஸா பகுதியிலோ உள்ள இளைஞர்களுக்கும் யுவதிகளுக்கும் அப்படிப்பட்ட நம்பிக்கை இருக்கவில்லை. அவர்களுக்கு சாதனைகளை மேற்கொள்ள வேண்டும் என்ற விருப்பம் இருந்தாலும் அதற்குத் தேவையான நன்னம்பிக்கை மனப்பான்மை அவர்களிடம் இருக்கவில்லை. அவர்களுடைய கலாச்சாரம் வித்தியாசமானது என்று கூறித் தப்பித்துக் கொள்ளலாம். ஆனால் அதனால் எந்தவொரு பயனும் விளையாது. வருங்காலம் குறித்த நம்பிக்கையை விதைக்கின்ற அமைப்புகள் எதுவும் அப்பகுதியில் இல்லை என்பதுதான் அப்பட்டமான உண்மை. எடுத்துக்காட்டாக, ஜோர்டான் நாட்டிலுள்ள ஓர் இளைஞர் தன்னுடைய கல்லூரிப் படிப்பை முடித்தால் அவருக்கு சமூக அங்கீகாரம் மட்டுமே கிடைக்கும். ஆனால் வருங்காலத்தை எதிர்கொள்ளுவதற்கான முன்தயாரிப்பு எதையும் அது அவருக்கு வழங்காது.

மேற்கத்திய நாடுகள் எதிர்கொள்ளும் தீவிரவாதப் பிரச்சனைக்கும், மத்தியக் கிழக்கு நாடுகளிலுள்ள இளைஞர்கள் அமெரிக்காவைப் பற்றிக் கொண்டுள்ள எண்ணங்களுக்கும் உள்ள தொடர்பைவிட, அவர்கள் தங்களைப் பற்றியும் தங்களுடைய வருங்காலம் குறித்தும் கொண்டிருக்கும் எண்ணங்களுக்குத்தான் அதிகத் தொடர்பு இருக்கிறது என்பதை ரான் கண்டறிந்தார். ரான் தன்னுடைய அறக்கட்டளை மூலம் மத்தியக் கிழக்கிலும் வடக்கு ஆப்பிரிக்காவிலும் உள்ள இளைஞர்களுக்கும் யுவதிகளுக்கும் அவர்களின் வேலை வாய்ப்பை அதிகரிக்கும் திறமைகளில் அவர்களுக்குப் பயிற்சி வழங்குகிறார்.

ரானின் அமைப்பானது தொலைதூர நாடுகளில் தொண்டாற்றிக் கொண்டிருக்கும் ஓர் அமெரிக்க அறக்கட்டளை அல்ல. அது ஓர் உலகளாவிய இயக்கம். அந்தந்த நாடுகளில் உள்ள பிரிவை உள்ளூர் குழுக்களே சுதந்திரமாக நிர்வகித்து வருகின்றன. அதன் நிர்வாகக் குழுவில் பெருமளவுக்கு உள்ளூர்வாசிகளே இடம்பெறுகின்றனர். அவர்களுக்குப் பயிற்சி வழங்கும் பொறுப்பை உள்ளூர்த் தலைவர்களே ஏற்றுக் கொள்ளுகின்றனர். எல்லாவற்றுக்கும் மேலாக, அவர்கள் தங்களுடைய இளைய சமுதாயத்திற்கு மாற்று வழி ஒன்றைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கான வாய்ப்பையும் அதற்கான தன்னம்பிகையையும் ஊட்டுகின்றனர்.

9

ஏன், எப்படி ஆகியவற்றுக்குப் பிறகு வருவதுதான் ‘எது’

அவர்கள் அனைவரும் வரிசையாக ஒருவர் பின் ஒருவராக ஒரு பெரிய கூடத்திற்குள் அணிவகுத்துச் சென்றனர். பார்ப்பதற்கு எல்லோரும் ஒரே மாதிரியாக இருந்தனர். எல்லோரும் மொட்டை அடித்திருந்தனர். ஆங்காங்கே கிழிந்திருந்த அவர்களுடைய ஆடைகள் சாம்பல் நிறத்தில் இருந்தன. அவர்கள் யாரும் எதுவும் பேசிக் கொள்ளவில்லை, ஒருவரையொருவர் பார்த்துக் கொள்ளவில்லை. அக்கூடத்தின் சுவர்களும் சாம்பல் நிறத்தில் இருந்தன. அங்கு தூசியும் புகையும் சுற்றிக் கொண்டிருந்தன.

வரிசையாகப் போடப்பட்டிருந்த பெஞ்சுகளில் அவர்கள் உட்கார்ந்தனர். அவர்களுக்கு முன்னால் ஒரு முழுச் சுவரையும் ஆக்கிரமித்திருந்த ஒரு திரையில் ஒரு படம் ஓடிக் கொண்டிருந்தது. அதில் ஒரு கண்டிப்பான தலைவரைப்போலத் தோன்றிய ஒருவர் ஆக்ரோஷமாகப் பேசிக் கொண்டிருந்தார். அவரது பேச்சில் பிரச்சார நெடி வீசியது. எல்லாம் தங்கள் கட்டுப்பாட்டில் இருந்ததாகவும் தாங்கள் கச்சிதத்தை அடைந்துவிட்டதாகவும் அவர் பெருமிதத்தோடு முழங்கினார்.

அக்கூடத்திற்கு இட்டுச் சென்ற ஒரு சுரங்கப்பாதையில் கையில் ஒரு பெரிய சுத்தியலுடன் ஒரு பெண் ஓடி வந்தாள். அவள் சிவப்பு நிறத்தில் ஓர் அரைக்காற்சட்டையையும் வெள்ளை நிறத்தில் ஒரு மேற்சட்டையையும் அணிந்திருந்தாள். அதனால் அந்த சாம்பல் நிறப் பின்னணியில் அவள் பிரகாசமாகத் தெரிந்தாள். பாதுகாவலர்கள் அவளைத் துரத்தி வந்தனர். அக்கூடத்திற்குள் நுழைந்த அவள் தன் கையிலிருந்த சுத்தியலை அத்திரையை நோக்கி வீசினாள். பிரகாசமான வெள்ளை ஒளி அந்த அறையை ஆக்கிரமித்தது.

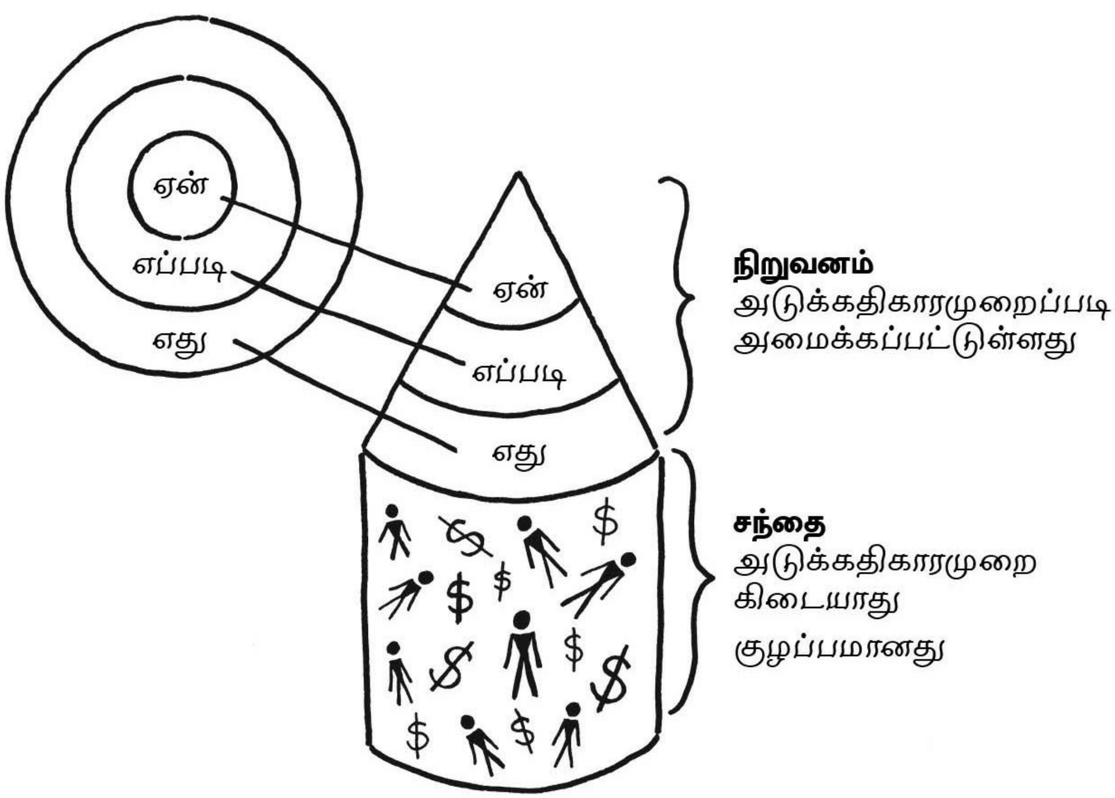
“ஜனவரி 24ம் நாளன்று ஆப்பிள் நிறுவனம் மேக்கின்டாஷ் கணினியை அறிமுகப்படுத்தவுள்ளது. 1984ம் ஆண்டு ஏன் ‘1984’போல இருக்காது என்பதை அப்போது நீங்கள் காணுவீர்கள்,” என்ற வாசகத்துடன் அப்படம் முடிந்தது.

1984ம் ஆண்டில் ஆப்பிள் நிறுவனம் வெளியிட்ட மிகப் பிரபலமான ஒரு விளம்பரப் படம் அது. ஜார்ஜ் ஆர்வெல் எழுதிய ‘1984’ என்ற புத்தகத்தில் வருவதுபோல மக்கள்மீது முழு ஆதிக்கம் செலுத்துகின்ற ஒரு சர்வாதிகார அடக்குமுறையைத்தான் அப்படம் சித்தரித்தது. அது ஒரு தனித்துவமான விளம்பரப் படம். அதில் ஆப்பிள் தன்னுடைய புதிய

பொருளைப் பற்றியோ அதன் பயன்களைப் பற்றியோ ஒரு வார்த்தைகூடப் பேசவில்லை. அது ஒரு விதமான பிரகடனம்.

ஆப்பிள் நிறுவனத்தின் விளம்பரங்கள் எல்லாமே தனித்துவமாக இருக்கும். ஒரு விளம்பரத்தின் பெயர் 'வித்தியாசமாகச் சிந்தியுங்கள்.' அந்த விளம்பரத்தில் ஐன்ஸ்டைன், பிக்காசோ, ஹிட்ச்ஹாக், மகாத்மா காந்தி போன்றோர் இடம்பெற்றிருப்பர். 'வித்தியாசமாகச் சிந்தியுங்கள்' என்ற வாசகம் திரையின் வலது கோடியில் மாறாமல் அப்படியே இருக்கும். அவர்களுடைய விளம்பரங்கள் எதிலும் கூட்டமாக மக்கள் இருக்க மாட்டார்கள். தனி மனிதர்கள் மட்டுமே இடம்பெற்றிருப்பர். அது வேண்டுமென்றே செய்யப்பட்ட ஒன்று.

தெளிவாகப் பேசுங்கள்
நன்றாகப் புரிந்து கொள்ளப்படுவீர்கள்



பொன் வட்டத்தின் முப்பரிமாண வரைபடத்தில் நிறுவனம் சந்தையின்மீது அமர்ந்திருக்கிறது. வாடிக்கையாளர்கள், வாடிக்கையாளர்களாக ஆக வாய்ப்புள்ளவர்கள், ஊடகங்கள்,

பங்குதாரர்கள், போட்டியாளர்கள், விநியோகிப்பாளர்கள், பணம் போன்றவை சந்தையில் அடங்கும். சந்தைச் சூழலில் அடுக்கதிகார அமைப்புமுறை கிடையாது. அது குழப்பமான ஒன்றாகும். சந்தைக்கும் நிறுவன அமைப்புமுறைக்கும் இடையேயுள்ள ஒரே தொடர்பு அடித்தட்டில் இருக்கும் 'எது' என்பது மட்டும்தான். எல்லாமே இதைச் சார்ந்து இயங்கினால் ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்கம் சரியாக வெளியே போய்ச் சேராது.

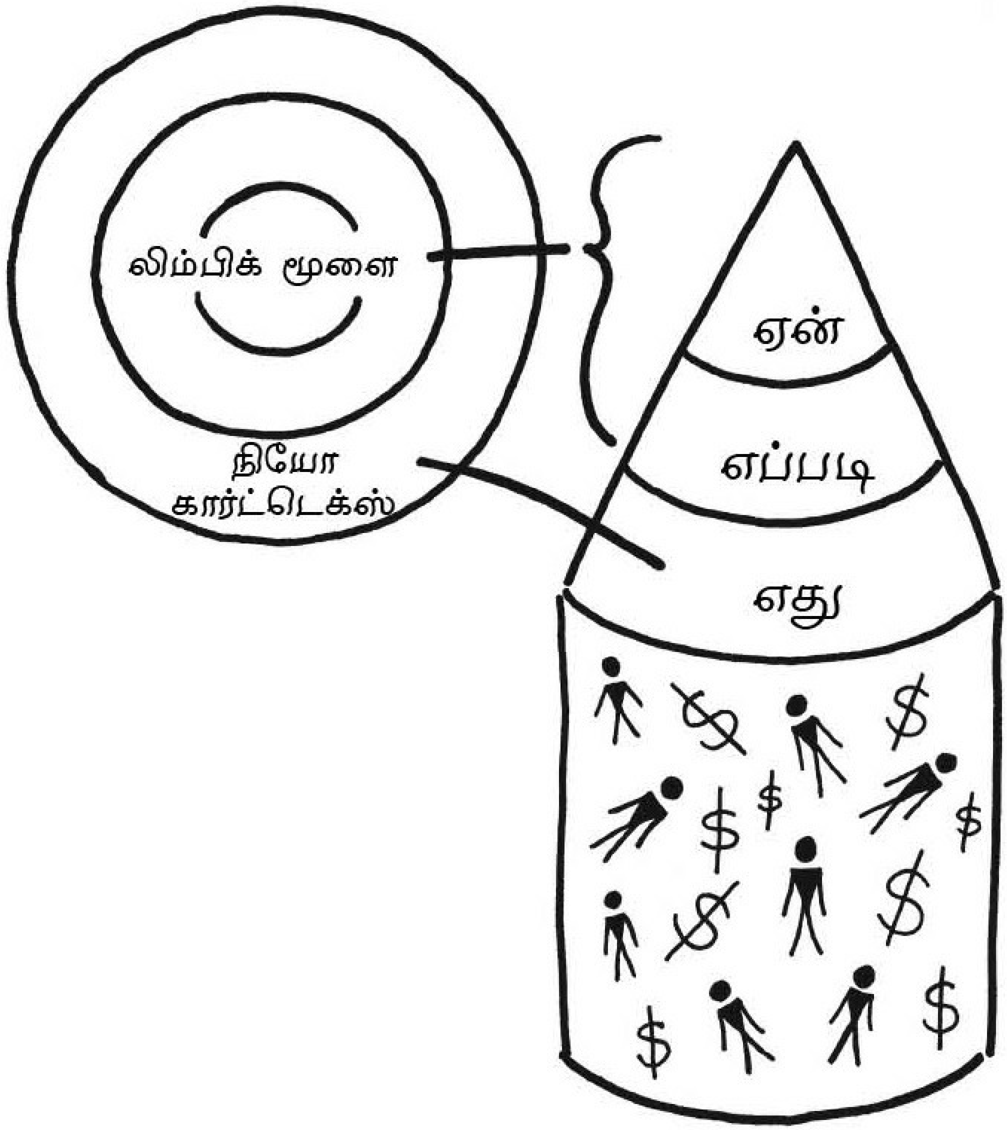
ஒரு நிறுவனம் சிறியதாக இருக்கும்போது இது பிரச்சனையல்ல. ஏனெனில், நிறுவனத்தைத் துவக்கியவருக்கு வெளியுலகோடு நேரடியான தொடர்பு இருக்கும். அவருடைய முன்னோக்குகளை எப்படி எடுத்துச் செல்லுவது என்பதை அறிந்தவர்கள் குறைவாக இருந்தாலும் சிலவற்றை அவரே செய்து முடித்துவிடுவார். நிறுவனரே ஆட்களை வேலைக்கு எடுப்பார், வாடிக்கையாளர்களை சந்திப்பார், இன்னும் பல வேலைகளைச் செய்வார். நிறுவனம் வளரத் தொடங்கியதும் கூடுதலான ஆட்கள் அதில் இணைந்து கொள்ளுவர். அப்போது தலைவரின் பாத்திரம் மாற்றமடைகிறது. அவரே இப்போதும் ஒலிபெருக்கியில் பேசிக் கொண்டிருக்க மாட்டார். அவர் செய்தியைத் தெரிவிப்பார். அவருக்காகப் பிறர் அந்த வேலையைச் செய்வர்.

நிறுவனம் சிறியதாக இருக்கும்போது அது அதன் நிறுவனரின் ஆளுமையைச் சுற்றியே இயங்கும். நிறுவனரின் ஆளுமைதான் நிறுவனத்தின் ஆளுமையாக இருக்கும். அப்படியானால், ஒரு நிறுவனம் மாபெரும் வெற்றி பெற்றதும் நிலைமை மாறிவிடுகிறது என்று ஏன் நாம் நினைக்கிறோம்? ஸ்டீவ் ஜாப்ஸ் என்ற மனிதருக்கும் ஆப்பிள் என்ற நிறுவனத்திற்கும் இடையே ஏதாவது வேறுபாடு இருந்ததா? ஒன்றுமே கிடையாது. ரிச்சர்டு பிரான்சனின் ஆளுமைக்கும் விர்ஜினின் ஆளுமைக்கும் இடையே ஏதாவது வேறுபாடு இருந்ததா? ஒன்றுமே கிடையாது. ஒரு நிறுவனம் பெரிதாகும்போது அதனுடைய நோக்கத்தைப் பரப்புவதுதான் அந்நிறுவனத்தின் முதன்மை நிர்வாக அதிகாரியின் வேலை. ஒப்பந்தங்களைச் செய்து முடிப்பது அவருடைய வேலை அல்ல, மாறாக, உத்வேகமூட்டுவதே அவருடைய வேலை.

ஒரு நிறுவனம் வளர வளர அதன் முதன்மை நிர்வாக அதிகாரி, அந்நிறுவனம் என்ன செய்து கொண்டிருக்கிறதோ அதிலிருந்து வெகுதூரம் விலகி வந்துவிடுகிறார். சந்தைக்கும் அவருக்கும் தொடர்பு அற்றுப் போகிறது. நான் நிறுவனங்களின் முதன்மை நிர்வாக அதிகாரிகளை சந்திக்கும்போது அவர்களிடம் ஒரே ஒரு கேள்வியைத்தான் முக்கியமாகக் கேட்பேன்: அவர்களுடைய முன்னுரிமை எது? நிறுவனத்தின் அளவைப் பொருத்து,

வாடிக்கையாளர்கள் என்றோ அல்லது பங்குதாரர்கள் என்றோ அவர்கள் கூறுவர். துரதிர்ஷ்டவசமாக, ஓரளவு பெரிய நிறுவனங்களின் முதன்மை நிர்வாக அதிகாரிகளுக்கு வாடிக்கையாளர்களோடு எந்தவிதமான தொடர்பும் இருப்பதில்லை. வாடிக்கையாளர்களும் சரி, பங்குதாரர்களும் சரி, அவர்கள் இருவருமே வெளியே இருப்பதால், முதன்மை நிர்வாக அதிகாரிகள் தங்களுக்கு நேர் கீழேயிருக்கும் தளமான எப்படி என்பதில்தான் கவனம் செலுத்த வேண்டும். அத்தளத்தில் இருப்பவர்கள் தங்களுடைய நிறுவனத்தின் நோக்கத்தை நிறைவேற்றுவதை முதன்மை நிர்வாக அதிகாரி உறுதி செய்ய வேண்டும். எப்படி என்ற தளத்தில் இருப்பவர்கள் அதற்குக் கீழேயிருக்கும் தளத்தில் இருப்பவர்களுக்குப் பொறுப்பேற்றுக் கொள்ள வேண்டும். பொது ஊழியர்கள்தான் அதை நிறைவேற்றுபவர்களாக இருப்பர்.

நாம் முன்பு பொன் வட்டத்தின் உயிரியல்ரீதியான அமைப்பைப் பார்த்தோமல்லவா? அதை இப்போது நினைவுகூருங்கள். ஏன் என்பதும் எப்படி என்பதும் மூளையின் லிம்பிக் பகுதியோடு தொடர்புடையவை. எது என்பது மூளையின் நியோகார்ட்டெக்ஸ் பகுதியோடு தொடர்புடையது. அதை ஒரு முப்பரிமாண வரைபடமாக மாற்றினால் அது கீழேயுள்ளதுபோல இருக்கும்.



நிறுவனத்தின் உச்சியில் வீற்றிருக்கும் தலைவர், ஊழியர்கள் எதைச் செய்ய வேண்டுமோ அதைச் செய்வதற்கு அவர்களுக்கு உத்வேகமூட்டுவார். அது மூளையின் லிம்பிக் பகுதியோடு தொடர்புடையது. ஒரு நிறுவனம் எதைச் செய்கிறதோ அது பகுத்தறிவுரீதியாக அலசப்படுகிறது. அது மூளையின் நியோகார்ட்டெக்ஸ் பகுதியோடு தொடர்புடையது.

அதாவது, ஒரு நிறுவனம் தன்னுடைய உண்மையான நோக்கத்தை

வெளியுலகிற்கு எடுத்துரைக்க சிரமப்படுவது ஒரு வர்த்தகப் பிரச்சனையல்ல. அது உயிரியல்ரீதியான ஒரு பிரச்சனை. தனிமனிதர்களுக்கு இப்படிப்பட்டப் பிரச்சனை ஏற்படும்போது உணர்ச்சிகளை வார்த்தைகளில் வடிப்பது சிரமமாகிவிடுகிறது. அப்போது நாம் குறீயீடுகளைப் பயன்படுத்துகிறோம். அதையே நிறுவனங்களும் பயன்படுத்தலாம்.

10

காதுகொடுத்துக் கேட்பதுதான் கருத்துப் பரிமாற்றம்

பின்னர் சமூக உரிமைப் போராட்ட இயக்கங்களின் குறியீடாக மாறிப் போன மார்ட்டின் லூதர் கிங் ஜூனியர், தன்னுடைய உலகப் புகழ் வாய்ந்த உரையை நிகழ்த்தத் தேர்ந்தெடுத்த இடமும் குறியீடு சார்ந்ததுதான். அது லிங்கன் நினைவகம். அனைவருக்குமான சுதந்திரம் என்பதற்கான குறியீடாகத் திகழந்தவர் ஆபிரஹாம் லிங்கன். சமுதாயங்கள் குறியீடுகளின் முக்கியத்துவத்தைப் பெரிதும் மதித்தன. சர்வாதிகாரிகளும் குறியீடுகளின் முக்கியத்துவத்தை வெகுவாக உணர்ந்திருந்தனர். ஆனால் ஒரே ஒரு வித்தியாசம், இங்கு அவர்களே குறியீடுகளாக மாறியிருந்தனர்.

தேசியக் கொடி என்பது ஒரு குறியீடு. ஒரு நாட்டின் நம்பிக்கைகளையும் விழுமியங்களையும் வெளிப்படுத்துகின்ற ஒரு குறியீடு அது. அக்கொடியைக் காப்பாற்றுவதற்காக நாம் போர்முனைக்குச் செல்லக்கூடத் தயங்குவதில்லை. கொடியை அவமரியாதை செய்வதைத் தடுக்க வேண்டும் என்று சிலர் முழங்கினர். அது கொடி பிரதிபலிக்கும் நம்பிக்கை மற்றும் விழுமியங்களைப் பாதுகாப்பதற்கானது என்று அவர்கள் வாதிட்டனர். ஆனால் அமெரிக்க உச்ச நீதிமன்றம் அதை ஏற்றுக் கொள்ளவில்லை. கருத்து சுதந்திரத்திற்கான உரிமையையும் அந்த சுதந்திரத்தைப் பிரதிநுதப்படுத்துகின்ற குறியீட்டையும் மோதவிட்டு அவர்கள் வேடிக்கைப் பார்க்கின்றனர்.

மிகச் சிறந்த பேச்சாளரான ரொனால்டு ரீகன் குறியீடுகளின் சக்தியை நன்கு அறிந்து வைத்திருந்தார். 1982ல் அவர் ஒரு புதிய பாரம்பரியத்தை உருவாக்கினார். வருடாவருடம் அமெரிக்க அதிபர்கள் வழங்கும் 'ஸ்டேட் ஆஃப் த யூனியன்' உரையின்போது ஓர் அமெரிக்கக் 'கதாநாயகனை' ரீகன் கௌரவித்தார். அக்கதாநாயகனின் பெயர் லென்னி ஸ்குட்னிக். ஒரு சில நாட்களுக்கு முன்பு, கடுங்குளிராக இருந்த பொட்டாமாக் ஆற்றில் அவர் துணிச்சலாகக் குதித்து ஒரு பெண்மணியைக் காப்பாற்றியிருந்தார். வார்த்தைகள் வீரியமற்றவை, செயல்களும் விழுமியங்களும்தான் ஆழமானவை என்ற விஷயத்தை வலியுறுத்தவே ரீகன் அவரை கௌரவப்படுத்தினார் அந்த சம்பிரதாயத்தைத் துவக்கி வைத்தார்.

செலரி பரிசோதனை

நம்முடைய எப்படி என்பதையும் எது என்பதையும் மேம்படுத்திக் கொள்ளுவதற்காக, பிறர் என்ன செய்து கொண்டிருக்கின்றனர் என்று நாம் பார்க்கிறோம், அவர்களைப் பற்றிய புத்தகங்களைப் படிக்கிறோம், சில கருத்தரங்குகளில் கலந்து கொள்ளுகிறோம்.

எனக்குத் தெரிந்த ஒரு நிறுவனம் ஓர் அற்புதமான கலாச்சாரத்தைக் கொண்டிருந்தது. அவர்களின் சந்திப்புக்கூட்ட அரங்குகள் ஒவ்வொன்றிலும் பிங்-பாங் மேசைகள் கண்டிப்பாகப் போடப்பட்டிருக்கும். அதற்காக இன்னொரு நிறுவனம் அதேபோலத் தன்னுடைய கூட்ட அரங்குகளில் பிங்-பாங் மேசைகளை வாங்கிப் போட்டால் அதன் கலாச்சாரம் மேம்பட்டுவிடுமா? கண்டிப்பாக மேம்படாது. இன்னொருவருக்குப் பலனளிக்கின்ற ஒரு காரியம் உங்களுக்குப் பலனளிக்கும் என்று கூற முடியாது. பிறர் என்ன செய்து கொண்டிருக்கிறார்கள் என்பதைத் தெரிந்து கொள்ளுவதில் எந்தவிதமான தவறும் கிடையாது. ஆனால் எதைப் பின்பற்ற வேண்டும் என்பதைத் தீர்மானிப்பதுதான் கடினம். அதிர்ஷ்டவசமாக, பிறருடைய நடைமுறைகள் உங்களுக்கு ஒத்துவருமா என்பதைக் கண்டுபிடிப்பதற்கு ஓர் எளிய சோதனை இருக்கிறது. அதற்குப் பெயர் செலரி பரிசோதனை.

நீங்கள் ஒரு விருந்துக்குச் செல்லுவதாகக் கற்பனை செய்து கொள்ளுங்கள். அங்கு நீங்கள் முதலில் ஒருவரை சந்திக்கிறீர்கள். அவர் உங்களிடம், “உங்களுக்கு என்ன தேவை தெரியுமா? எம்அன்ட்எம் சாக்லெட்டுகள். அதை நீங்கள் பயன்படுத்திப் பார்க்க வேண்டும்,” என்று கூறுகிறார்.

வேறொருவர் உங்களிடம் வந்து, “உங்களுக்கு என்ன தேவை தெரியுமா? அரிசிப் பால். இப்போது அனைத்து மக்களும் அரிசிப் பாலை வாங்குகின்றனர் என்று புள்ளிவிபரங்கள் தெரிவிக்கின்றன,” என்று கூறிச் செல்லுகிறார்.

நீங்கள் ஓர் ஓரமாக உங்கள் நண்பருடன் பேசிக் கொண்டிருக்கும்போது மற்றொருவர் வந்து உங்களிடம், “ஓரியோ பிஸ்கெட்டுகளை வாங்குங்கள். நாங்கள் அதன் மூலம் லட்சக்கணக்கான டாலர்களை சம்பாதித்துள்ளோம்,” என்ற அறிவுரையைக் கூறிச் செல்லுகிறார்.

இப்போது இன்னொருவர் வந்து, “நீங்கள் செலரியை வாங்க வேண்டும்,” என்று சொல்லுகிறார்.

உங்களுக்கு அறிவுரை வழங்கியவர்கள் அனைவரும் பெரும் சாதனைகளைப் புரிந்தவர்கள். அவர்களில் சிலர் உங்களுடைய தொழிற்துறையைச் சேர்ந்தவர்கள். பலர் உங்களைவிட வெற்றிகரமாக இயங்கிக் கொண்டிருப்பவர்கள். இப்போது நீங்கள் என்ன செய்ய

வேண்டும்?

நீங்கள் ஒரு பல்பொருள் அங்காடிக்குச் செல்லுகிறீர்கள். அங்கு எம்அன்ட்எம் சாக்லெட்டுகள், அரிசிப் பால், ஓரியோ பிஸ்கெட்டுகள் மற்றும் செலரியை நீங்கள் வாங்குகிறீர்கள். வாங்கிவிட்டு அதற்குப் பணம் கொடுப்பதற்காக வரிசையில் நிற்கிறீர்கள். அப்போது உங்களைப் பார்ப்பவர்களால் நீங்கள் எதில் நம்பிக்கை வைத்துள்ளீர்கள் என்பதைக் கண்டுபிடிக்க முடியாது.

ஆனால், நீங்கள் ஏன் ஒரு பொருளை வாங்க விரும்புகிறீர்கள் என்பது குறித்துத் தெளிவாக சிந்தித்தப் பிறகு நீங்கள் அந்த அங்காடிக்குச் சென்றால் என்னவாகும்? எடுத்துக்காட்டாக, நீங்கள் ஆரோக்கியமான பொருட்களை மட்டுமே வாங்குவது என்று முடிவெடுக்கிறீர்கள் என்று வைத்துக் கொள்ளலாம். அப்போது நீங்கள் அங்கு எவற்றையெல்லாம் வாங்குவீர்கள்? செலரியையும் அரிசிப் பாலையும் மட்டும்தான் வாங்குவீர்கள், இல்லையா?

அந்த இரண்டை மட்டும் வாங்கிவிட்டு அதற்குப் பணம் கட்டுவதற்காக நீங்கள் வரிசையில் நிற்கும்போது உங்களைப் பார்ப்பவர்கள் என்ன நினைப்பார்கள்? நீங்கள் எதன்மீது நம்பிக்கை வைத்துள்ளீர்கள் என்பதை நீங்கள் சொல்லாமலேயே அவர்கள் அறிந்து கொள்ளுவார்கள். நீங்கள் ஆரோக்கியத்தில் கவனம் செலுத்துகின்ற ஒரு நபர் என்று அவர்கள் புரிந்து கொள்ளுவார்கள். நீங்கள் எதன்மீது நம்பிக்கை வைத்துள்ளீர்கள் என்பதை உங்களுடைய செயல்பாட்டின் மூலம் நீங்கள் வெற்றிகரமாக வெளிப்படுத்திவிட்டீர்கள். இதுதான் செலரிப் பரிசோதனை.

இதிலுள்ள சிறப்பான விஷயம் என்ன தெரியுமா? நீங்கள் ஆரோக்கியத்திற்கு முக்கியத்துவம் கொடுக்கிறீர்கள் என்றும் அதன் அடிப்படையில்தான் பொருட்களை வாங்கப் போகிறீர்கள் என்றும் நான் கூறியவுடனேயே, நீங்கள் செலரியையும் அரிசிப் பாலையும்தான் வாங்குவீர்கள் என்பதை நான் கூறுவதற்கு முன்பாகவே நீங்கள் ஊகித்திருப்பீர்கள், சரிதானே? ஏனெனில், உங்கள் நோக்கம் குறித்தத் தெளிவு ஏற்பட்டவுடன் நீங்கள் எதைச் செய்யப் போகிறீர்கள் என்பது வெட்ட வெளிச்சமாகிவிடுகிறது.

இதுதான் நிறுவனங்களின் விஷயங்களிலும் நடக்கும். ஒரு நிறுவனம் தன்னுடைய நோக்கத்தைத் தெளிவுபடுத்தியவுடன் அந்த நிறுவனத்தில் இருப்பவர்களுக்கு முடிவெடுப்பது சுலபமாகிவிடும். அதன் நிறுவனர் எடுக்கும் அதே தெளிவுடன் எதைச் செய்ய வேண்டும் என்பதையும், எது சரியான செயல் என்பதையும் அவர்களால் கச்சிதமாகத் தீர்மானிக்க முடியும்.

அதாவது, நோக்கம் குறித்தத் தெளிவு என்பது தீர்மானம் எடுப்பதற்கான ஒரு சிறந்த வடிகட்டி. செலரிப் பரிசோதனை என்ற வடிகட்டியை நீங்கள் ஆட்களை வேலைக்கு எடுப்பதற்கு, பிறருடன் கூட்டுச் சேருவதற்கு, முக்கியமான உத்திகளை வடிவமைப்பதற்கு என்று எல்லாவிதமான முக்கியத் தீர்மானங்களையும் எடுப்பதற்குப் பயன்படுத்திக் கொள்ளலாம்.

நீங்கள் செலரியை அதிகமாகப் பயன்படுத்தினால் அதிகமான நம்பிக்கையை உருவாக்குவீர்கள்

மார்க் ரூபின் ஓர் அருமையான தந்தை. லூசி, ஸோஃபி ஆகிய இரண்டு மகள்கள் அவருக்கு இருக்கின்றனர். அவர் வழக்கமாக அவர்களுடன் ஏகப்பட்ட நேரத்தைச் செலவிடுகிறவர். ஒரு சனிக்கிழமையன்று, அவருடைய மனைவி கிளாடின், லூசியைத் தூக்கிக் கொண்டு தன் தோழியின் வீட்டிற்குச் சென்றுவிட்டார். தன் தோழியின் மகளுடன் லூசி விளையாடுவதற்கு அவர் முன்பே ஏற்பாடு செய்திருந்தார். அதனால் இப்போது மார்க் தன்னுடைய ஐந்து வயதுக் குழந்தையான ஸோஃபியைப் பார்த்துக் கொள்ள வேண்டியிருந்தது. அன்று அவர் சிறிது சோர்வாக உணர்ந்ததால் வீட்டைச் சுற்றி ஓடி விளையாடுவதற்கு பதிலாக சோபாவில் அமர்ந்து தொலைக்காட்சியில் எதையாவது பார்க்க விரும்பினார். அதற்காகவே அவர் இரண்டு டிவிடிக்களை எடுத்து வைத்திருந்தார். ஆனால் அவை இரண்டுமே கார்ட்டூன் படங்கள். ஏனோ அன்று அவருக்குக் கார்ட்டுன் படம் பார்க்க விருப்பமில்லை. அதனால் மற்றோர் அறையில் இருந்த இன்னொரு தொலைக்காட்சியில் தன் மகளுக்குக் கார்ட்டூன் படத்தைப் போட்டு அவளைப் பார்க்க வைத்துவிட்டு, வரவேற்பறையிலிருந்த தொலைக்காட்சியில் வேறு ஏதாவது நிகழ்ச்சியைப் பார்க்க அவர் திட்டமிட்டார். இப்போது தான் வாங்கி வந்திருந்த இரண்டு டிவிடிக்களில் எதை ஸோஃபிக்குப் போட்டுக் காட்டுவது என்பதை அவர் தீர்மானிக்க வேண்டியிருந்தது. அவற்றில் ஒன்று அவர் அதுவரை கேள்விப்பட்டிருக்காத ஒரு நிறுவனம் தயாரித்திருந்த கார்ட்டூன் படம். மற்றொன்று வால்ட் டிஸ்னி தயாரித்திருந்த கார்ட்டூன் படம். இரண்டு கார்ட்டூன் படங்களைப் பற்றியும் அவர் கேள்விப்பட்டிருக்கவில்லை. இப்போது மார்க் எதைத் தேர்ந்தெடுப்பார் என்று நீங்கள் நினைக்கிறீர்கள்? நீங்களாக இருந்தால் எதைத் தேர்ந்தெடுப்பீர்கள்?

இதற்காகப் பெரிதாக மூளையைக் கசக்கிக் கொள்ள வேண்டியதில்லை என்பதை நான் அறிவேன். மார்க்கும் சரி, நீங்களும் சரி, வால்ட் டிஸ்னியின் படத்தைத்தான் தேர்ந்தெடுப்பீர்கள். இரண்டும்

பல விதங்களில் ஒரே மாதிரியாகவே இருந்தன. இரண்டுக்குமிடையே இருந்த ஒரே ஒரு வித்தியாசம் நாம் வால்ட் டிஸ்னியை நம்புகிறோம் என்பதுதான். டிஸ்னி எல்லா விதத்திலும் ஒரு கச்சிதமான நிறுவனம் அல்ல. அந்நிறுவனத்தில் அவ்வப்போது பெரும் பிரச்சனைகள் வெடித்துக் கொண்டுதான் இருந்தன. அதன் பங்குகளின் விலை ஏறி இறங்கிக் கொண்டிருந்தது. சில சமயங்களில் யாராவது அந்த நிறுவனத்தின்மீது வழக்குத் தொடர்ந்து கொண்டு இருந்தனர். இப்படி இருக்கும்போது நாம் ஏன் டிஸ்னியின்மீது நம்பிக்கை வைக்க வேண்டும்?

ஏனெனில், டிஸ்னி தன் நோக்கத்தில் மிகவும் தெளிவாக இருந்தது. நல்ல, தரமான, குடும்பத்துடன் உட்கார்ந்து பார்க்கத்தக்க, வேடிக்கையான படங்களைத் தயாரிப்பதுதான் அதன் நோக்கம். அவர்கள் பல ஆண்டுகளாகத் தாங்கள் கூறியபடி நடந்தும் வந்துள்ளனர். நாம் டிஸ்னியை நம்புவதற்கான காரணம் எளியது. அவர்கள் எதன்மீது நம்பிக்கை வைத்துள்ளனர் என்பதை நாம் அறிவோம். அவர்கள் செலரிப் பரிசோதனையில் ஏற்கனவே தேறியிருப்பவர்கள். தாங்கள் முதலில் பார்க்காமல் தங்கள் குழந்தைகளுக்கு டிஸ்னியின் படங்களைப் போட்டுக் காட்டும் அளவுக்குப் பெற்றோர்கள் டிஸ்னியின்மீது கண்மூடித்தனமான நம்பிக்கை வைத்துள்ளனர்.

சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸும் செலரி சோதனையில் தேறியுள்ளது. அவர்கள் எப்போதும் ஒரே மாதிரியாக நடந்து கொள்ளுவதால் அவர்களிடமிருந்து எதை எதிர்பார்க்க வேண்டும் என்பதை நாம் நன்றாகவே அறிவோம். எடுத்துக்காட்டாக, அந்த ஏர்லைன்ஸின் விமானங்களில் பயணிகள் எந்த இருக்கையில் வேண்டுமானாலும் அமர்ந்து கொள்ளலாம் என்ற ஒரு கொள்கை கடைபிடிக்கப்பட்டு வருகிறது என்பதை நாம் அறிவோம். அவர்களுக்கு சுதந்திரத்தில் நம்பிக்கை இருக்கிறது என்பதை வெளிப்படுத்த இது ஒன்றே போதும். அதில் அர்த்தம் இருக்கிறது. ஏனெனில், சாமானிய மக்களுக்காகத் துவக்கப்பட்ட, எல்லோருக்கும் ஒரே மாதிரியான மதிப்பை வழங்க வேண்டும் என்பதில் உறுதி பூண்டுள்ள ஒரு விமான நிறுவனத்தால் எப்படி வகுப்புப் பாகுபாட்டையும் இருக்கை ஒதுக்கீடுகளையும் கடைபிடிக்க முடியும்? டெல்ட்டா ஏர்லைன்ஸோ அல்லது கான்டினென்டல் ஏர்லைன்ஸோ இப்படிப்பட்ட முறையைப் பின்பற்றினால் அதில் அர்த்தம் இருக்காது, அது அவர்களுக்குப் பொருந்தவே பொருந்தாது.

செலரியின் மீறல்

சாதாரணச் செருப்புகள், சாயத்தில் குளித்திருக்கும் டி-ஷர்ட்டுகள், டெய்சிப் பூக்களால் ஆன, நெற்றியில் அணியப்படுகின்ற மாலைகள், வோல்க்ஸ்வாகன் வேன் ஆகிய அனைத்தும் ஹிப்பி கலாச்சாரத்தின் குறியீடுகள். அதனால் 2004ல் வோல்க்ஸ்வாகன் நிறுவனம் 70,000 டாலர்கள் மதிப்புள்ள 'ஃபோட்டான்' என்ற ஓர் ஆடம்பரக் காரை அறிமுகப்படுத்தியபோது மக்கள் பெரும் ஆச்சரியமடைந்தனர். ஆடம்பரக் கார்கள் அனைத்திலும் இருக்கும் எல்லா வசதிகளும் அதில் இருந்தன. அந்தக் கார் ஓர் அற்புதமான சாதனையாகும். பயணிப்பதற்கு மிகவும் வசதியாக இருந்த அந்தக் காரின் செயல்பாடு மற்ற ஆடம்பரக் கார்களை விஞ்சி நின்றது. விமர்சகர்கள்கூட அதை நேசித்தனர். ஆனால் ஒரே ஒரு பிரச்சனை. அத்தனை சிறப்பு அம்சங்கள் இருந்தும் அது சொற்ப எண்ணிக்கையில் மட்டுமே விற்பனையானது. யாருக்கும் எதுவும் புரியவில்லை. வோல்க்ஸ்வாகன் என்ன செய்யும் என்று நாம் நம்பிக் கொண்டிருந்தோமோ அதோடு அந்தக் கார் ஒத்துப் போகவில்லை.

வோல்க்ஸ்வாகன் என்றால் 'மக்களின் கார்' என்று பொருள். பல தலைமுறைகளாக அந்நிறுவனம் சாமானிய மக்களுக்காகவே கார்களைத் தயாரித்து வந்தது. மக்களுக்கு அதிகாரம் அளிக்கப்படுவதில் வோல்க்ஸ்வாகன் நம்பிக்கை கொண்டிருந்தது. காலங்காலமாக, நல்ல தரமான கார்களை சாதாரண மக்களால் வாங்க முடிகிற விலையில் அது விற்பனை செய்து வந்தது. திடீரென்று அது ஃபோட்டான் காரை அறிமுகப்படுத்தியபோது, அது தன்னுடைய நோக்கத்தோடு கடுமையாக முரண்பட்டது. செலரித் தேர்வில் அது முட்டை வாங்கிவிட்டது. அதனால்தான் அது போணியாகவில்லை.

ஹோன்டாவும் டொயோட்டாவும் வோல்க்ஸ்வாகன் கார்களைவிட இதை மிகவும் சரியாகப் புரிந்து வைத்திருந்தன. அவை ஆடம்பரக் கார்களைத் தயாரிக்க முடிவு செய்தபோது அவை அதற்காக வேறு ஒரு நிறுவனத்தையே உருவாக்கின. ஹோன்டா அக்யூராவையும் டொயோட்டா லெக்சஸையும் அறிமுகம் செய்தன. சிறப்பாகச் செயல்படுகின்ற, வாங்கும் விலையில் இருக்கின்ற கார்களைத் தயாரிக்கும் நிறுவனமாக மக்கள் டொயோட்டாவைப் பார்த்தனர். அதனால்தான், அதிகமான விலையில் ஓர் ஆடம்பரக் காரை டொயோட்டாவின் பெயரில் அதே வணிகச் சின்ன முத்திரையுடன் வெளியிட்டால் அது எடுபடாது என்று அந்நிறுவனம் கணித்தது.

வோல்க்ஸ்வாகன் பெரும் விலை கொடுத்து ஒரு படிப்பினையைக்

கற்றுக் கொண்டதால் மீண்டும் அத்தவறைச் செய்யவில்லை. எந்தவொரு நிறுவனமும் தன்னுடைய நோக்கத்தோடு ஒட்டாத காரியங்களைத் திரும்பத் திரும்ப செய்தால் அது தன்னுடைய நம்பகத்தன்மையைத் தொலைத்து, தன்னுடைய விசுவாசிகளை இழந்துவிடும்.

பகுதி 5

வெற்றிதான் மிகப் பெரிய சவால்

11

ஏன் என்பது தெளிவற்று இருக்கும்போது

“சிறகடித்துப் பறந்து கொண்டிருக்கும் நிறுவனங்களும், கற்பனைகூட செய்ய முடியாத அளவு பெரிய தொகையைச் சம்பளம் என்ற பெயரில் அந்நிறுவனங்களிலிருந்து கறந்து கொண்டிருக்கும் அதன் முதன்மை நிர்வாகிகளும் இப்போது என்ன செய்து கொண்டிருக்கிறார்கள் தெரியுமா? அவர்கள் உண்மையில் மேலேயிருந்து கொள்ளையடித்துக் கொண்டிருக்கிறார்கள். அவர்களுக்கு வேறு யாரைப் பற்றியும் அக்கறை கிடையாது. இது எனக்குப் பெருங்கவலை அளிக்கிறது. இன்று அமெரிக்கத் தொழில்துறை எதிர்கொண்டிருக்கும் பல மோசமான விஷயங்களில் இதுதான் முக்கியமானது.” சமீபத்திய அமெரிக்க வர்த்தக வரலாற்றில் அதிகமாகச் சேறு வாரி இறைக்கப்பட்ட ஒரு நிறுவனத்தின் நிறுவனர்தான் இப்படி வருத்தப்பட்டிருக்கிறார்.

அது சாம் வால்ட்டன். வால்மார்ட்டைத் தோற்றுவித்தவர். முதலாம் உலகப் போர் முடியும் தருவாயில் பிறந்த அவர் உலகை ஆட்டுவித்தப் பெரும் பணவாட்டத்தின்போது சிறுவனாக இருந்தார். அவர் ஏன் எப்போதும் மிகவும் சிக்கனமாக இருந்தார் என்பதற்கு இதுதான் காரணமாக இருந்திருக்க வேண்டும். அதோடு, கடின உழைப்பின் அருமையையும் அவர் அறிந்திருந்தார். அவர் பள்ளியில் படித்துக் கொண்டிருந்தபோது அவருடைய கால்பந்து அணி நிறைய வெற்றிகளைச் சம்பாதித்தது. அவர்கள் மாநிலச் சேம்பியன்களாக ஆயினர். அவர் எப்போதும் வெற்றி பெற்றுக் கொண்டேயிருந்ததால் தோல்வியின் நிழல்கூட அவர்மீது படவில்லை. தான் எப்போதும் வெற்றியைப் பற்றியே சிந்தித்துக் கொண்டிருந்ததுதான் தன்னுடைய எண்ணங்கள் அனைத்தும் நனவானதற்குக் காரணமாக இருக்கும் என்று அவர் கருதினார்.

சாம் வால்ட்டன் இறந்தபோது, முதலில் தனியொரு கடையாகத் துவக்கப்பட்ட வால்மார்ட்டின் வருடாந்திர விற்பனை 44 பில்லியன் டாலர்களாக இருந்தது. அவருடைய கடைகளில் வாராவாரம் 40 மில்லியன் பேர் பொருட்களை வாங்கிச் சென்றனர்.

சிறுதொழில்களைச் செய்து கொண்டிருக்கும் நிறையப் பேருக்குப் பெருங்கனவுகள் இருக்கின்றன. ஒரு நிறுவனம் இன்று ஃபார்ச்சூன் பத்திரிகை தயாரிக்கும் ‘1000 முன்னணி நிறுவனங்களின் பட்டியலில்’ இடம்பெற வேண்டுமென்றால், அதற்கு அந்நிறுவனத்தின் வருடாந்திர விற்பனை 1.5 பில்லியன் டாலர்களாக இருக்க வேண்டும். அதற்கான

வாய்ப்புகள் மிக அரிதே. அந்த அளவுக்கு உயர வேண்டுமென்றால் வேறு ஏதோ ஒன்று நிறுவனங்களுக்குத் தேவை.

மலிவு விலைப் பேரங்காடிகள் சாம் வால்ட்டனுக்கு முன்பாகவே அமெரிக்காவில் இருந்தன. அதை அவர் கண்டுபிடிக்கவில்லை. சாம் வால்ட்டன் தன் முதல் கடையைத் திறந்த அதே 1962ல்தான் கேமார்ட்டும் டார்கெட்டும் தம்முடைய வர்த்தகத்தைத் துவக்கின. அவை தவிர ஏகப்பட்டப் போட்டி நிறுவனங்கள் ஏற்கனவே சந்தையில் இருந்தன. தான் பல உத்திகளைப் பிற நிறுவனங்களிடமிருந்து 'கடன் வாங்கியதாக' சாம் வால்ட்டனே தெரிவித்துள்ளார்.

அப்போது மலிவு விலைக் கடைகள் தெருவுக்குத் தெரு இருந்ததால் அவருடைய வெற்றிக்கு அது காரணமாக அமையவில்லை. ஓர் ஆழமான நம்பிக்கைதான் வால்ட்டனை முடுக்கிவிட்டது. மக்கள்மீது அவர் வைத்திருந்த நம்பிக்கைதான் அது. மக்களைத் தான் கவனித்துக் கொண்டால் மக்கள் தன்னை கவனித்துக் கொள்ளுவர் என்று அவர் நம்பினார். வால்மார்ட் தன்னுடைய ஊழியர்களுக்கும், வாடிக்கையாளர்களுக்கும், தான் சார்ந்திருந்த சமூகத்திற்கும் அதிகமாகக் கொடுத்தால், அந்த ஊழியர்களும், அந்த வாடிக்கையாளர்களும், அந்தச் சமூகத்தினரும் அதற்கு அந்த அளவு திருப்பிக் கொடுப்பர் என்று அவர் நம்பினார். “நாங்கள் எல்லோரும் இணைந்துதான் பணியாற்றுகிறோம். அதுதான் ரகசியம்,” என்று அவர் கூறினார்.

வெறுமனே தங்களுடைய சேமிப்பை வாடிக்கையாளர்களுக்கு மாற்றுவது அல்ல இது. வாடிக்கையாளர் சேவை என்பது மட்டும் வால்ட்டனை உந்தித் தள்ளவில்லை. எல்லோருக்கும் சேவை செய்ய வேண்டும் என்பதுதான் அவரை முடுக்கியது. தன் சக மனிதர்களுக்கு சேவை செய்யத்தான் வால்ட்டன் வால்மார்ட்டை உருவாக்கினார். சேவை ஓர் உன்னதமான நோக்கம்.

ஆனால் அவர் இறந்த பிறகு அவருடைய நோக்கம் பிசுபிசுத்துப் போய்விட்டது. அந்த நோக்கம் சரியாக அடுத்தத் தலைமுறையினரிடம் போய்ச் சேரவில்லை. அவர்கள் மக்களைத் தங்கள் விருப்பத்திற்கு ஏற்ப வளைக்கும் முயற்சியில் இறங்கினர். மலிவு விலை ஒன்றே தாரக மந்திரமாக ஆனது. வால்ட்டனுக்குப் பிந்தைய வால்மார்ட் அதற்கு அதிக விலை கொடுக்க வேண்டியிருந்தது.

அடுத்தப் பத்தாண்டுகளுக்கு வால்மார்ட்மீது ஏகப்பட்டப் புகார்கள் தலைதூக்கின. அனைத்தும் வால்மார்ட் தன்னுடைய ஊழியர்களையும் வாடிக்கையாளர்களையும் நடத்திய முறை தொடர்பானவையே. 2008ம் ஆண்டுவாக்கில் சம்பள ஏய்ப்புத் தொடர்பாக வால்மார்ட்மீது 73க்கும்

மேற்பட்ட வழக்குகள் நிலுவையில் இருந்தன. அதற்கு முன்பே வால்மார்ட் நஷ்ட ஈடு கொடுப்பதற்காக மில்லியன் கணக்கில் செலவழித்திருந்தது. சமூகத்திற்கும் தனக்கும் இடையே ஒரு சிறப்பான உறவை வளர்ப்பதில் கவனம் செலுத்திய ஒரு நிறுவனத்தின் இன்றைய நிலை இது. முன்பு, ஓர் ஊரில் வால்மார்ட்டின் கடையைத் திறப்பதற்காக சட்டசபை உறுப்பினர்கள் சட்டத்தையே திருத்துவர். இன்று அதே சட்டசபை உறுப்பினர்கள் வால்மார்ட் தங்கள் ஊருக்கு வருவதைத் தடுப்பதில் மும்முரமாக ஈடுபட்டுள்ளனர். வால்மார்ட் புதிய கிளைகளைத் திறப்பதற்கு நாடெங்கிலும் எதிர்ப்பு வலுத்து வருகிறது.

“உங்கள் வெற்றியைக் கொண்டாடுங்கள். தோல்வியைப் பார்த்து நகையுங்கள். அதிகமாக அலட்டிக் கொள்ளாதீர்கள். பிறர் அலட்டிக் கொள்ளாமல் இருக்க அது உதவும்,” என்று வால்ட்டன் அடிக்கடி கூறுவார். ஆனால் வால்மார்ட் தன் தோல்விகளிலிருந்து பாடம் கற்றுக் கொண்டதாகத் தெரியவில்லை.

பிறருக்கு உத்வேகமூட்டிய சாம் வால்ட்டன் மறைந்த பிறகு, வால்மார்ட் சிந்திக்கின்ற, நடந்து கொள்ளுகின்ற மற்றும் தன்னை வெளிப்படுத்திக் கொள்ளுகின்ற முறைக்கும் வால்மார்ட்டின் போட்டியாளர்களுக்கும் இடையே எவ்விதத் தொடர்பும் கிடையாது. 2002ல் கேமார்ட் தன் வர்த்தகத்தை இழுத்து மூடியது. வால்மார்ட் இன்றும் டார்கெட்டைவிட ஆறு மடங்கு அதிகமாக விற்றுக் கொண்டிருக்கிறது. இப்போதும் உலகிலேயே மிகப் பெரிய பல்பொருள் அங்காடி வால்மார்ட்தான். அதனால் இன்று வால்மார்ட்டை பாதித்துக் கொண்டிருக்கும் விஷயங்கள் போட்டியாளர்களிடமிருந்து வரவில்லை. அவை உள்ளுக்குள் இருந்துதான் வந்துள்ளன.

வால்மார்ட் முன்பு எதை எப்படிச் செய்து கொண்டிருந்ததோ இன்றும் அதை அப்படியேதான் செய்து கொண்டிருக்கிறது. அவர்களுடைய நோக்கத்தில் ஏற்பட்டக் கலங்கல்கள்தான் எல்லாக் கோளாறுகளுக்கும் காரணம். அது இப்போது எல்லோருக்கும் தெரியும். முன்பு எண்ணற்றோர் வால்மார்ட்டை நேசித்தனர். இன்று அந்நிறுவனம் குறித்து நிலவும் எதிர்மறையான உணர்வுகள் உண்மையானவை. ஆனால் நம்மிடம் அப்படிப்பட்ட எதிர்மறை உணர்வுகள் ஏன் தலைதூக்குகின்றன, அந்நிறுவனத்தில் எது மாறியுள்ளது என்பதை நம்மால் துல்லியமாகக் கண்டுபிடிக்க முடியவில்லை. அதனால் நாம் அதைப் பகுத்தறிவுரீதியாக அலசி, பணமும் பிரம்மாண்டமான அதன் வளர்ச்சியும்தான் அதற்குக் காரணமாக இருக்க முடியும் என்ற முடிவுக்கு வருகிறோம். ஏனெனில், அதுதான் நம் கண்ணுக்குத் தெரிகிறது. வால்மார்ட்டின் நோக்கம் குறித்தக் குழப்பம் வெளியிலிருக்கும் நமக்கு

மட்டும் இல்லை. உள்ளே இருப்பவர்களுக்கும் அக்குழப்பம் இருக்கிறது. மொத்தத்தில், இன்றிருக்கும் வால்மார்ட், சாம் வால்ட்டனின் வால்மார்ட் இல்லை. எப்படி இப்படிப்பட்ட நிலை உருவானது?

அவர்களுக்கு லாபம் ஒன்றுதான் குறி என்று எளிதாகக் கூறிவிடலாம். ஆனால் அது அனைத்து நிறுவனங்களுக்கும் பொருந்தும். ஏன் நிலைமை திடீரென்று படுமோசமாக ஆகிறது? அது வியாதியின் அறிகுறி. நோயின் மூலகாரணத்தைக் கண்டுபிடிக்காவிட்டால் அது பெரிதாக வளர்ந்துள்ள வேறு நிறுவனங்களிலும் நிகழ்ந்து கொண்டுதான் இருக்கும். வெற்றிகரமான நிறுவனங்கள் மக்கள்மீது அக்கறையற்ற 'கோலியாத்'களாக ஆவதற்கு வர்த்தகச் சுழற்சியோ அல்லது தலைவிதியோ காரணமல்ல. மக்கள்தான் அதற்குக் காரணம்.

வெற்றிகரமாக இருப்பதும் வெற்றிகரமாக இருப்பதாக உணருவதும்

ஒவ்வோர் ஆண்டும் பாஸ்ட்டன் நகரிலுள்ள எம்ஐடியில், மிகச் சிறப்பாகச் செயல்பட்டுக் கொண்டிருக்கும் தொழில்முனைவோர் ஒன்றுகூடுவர். அதற்கு டைட்டன்களின் ஒன்றுகூடல் என்று பெயர். இது ஒரு சாதாரணமான கூட்டம் அல்ல. அங்கு வேடிக்கை, விளையாட்டு, விருந்து என்று எதுவும் இருக்காது. நான்கு நாட்கள் நடக்கும் அக்கூட்டத்தில் நாற்பது ஐம்பது தொழிலதிபர்கள் கலந்து கொள்ளுவர். அக்கூட்டம் அதிகாலையிலிருந்து இரவுவரை நீடிக்கும். பல சிந்தனாவாதிகள் தங்களுடைய சிந்தனையையும் யோசனைகளையும் பகிர்ந்து கொள்ளுவதற்காக அங்கு பேச அழைக்கப்படுவர். அங்கு வரும் தொழிலதிபர்கள் அதைக் கேட்பர். பின்னர் அது குறித்து விவாதிப்பர்.

ஒரு சில வருடங்களுக்கு முன்பு அவர்களுடைய வருடாந்திரக் கூட்டம் ஒன்றில் ஒரு விருந்தாளியாகக் கலந்து கொள்ளும் அரிய வாய்ப்பு எனக்குக் கிடைத்தது. அக்கூட்டத்தில், லாபங்களை எவ்வாறு அதிகரிப்பது, அமைப்புமுறைகளை எவ்வாறு மேம்படுத்துவது ஆகியவற்றைக் குறித்து விவாதிப்பார்கள், விளக்கவுரைகளை வழங்குவார்கள் என்று நான் நினைத்திருந்தேன். நான் அங்கு பார்த்தது முற்றிலும் வித்தியாசமானதாக இருந்தது.

அங்கு வந்திருந்தவர்களில் எத்தனைப் பேர் தங்களுடைய நிதி இலக்குகளை அடைந்திருந்தனர் என்று முதல் நாள் கேட்கப்பட்டபோது, 80 சதவீதத்தினர் தங்கள் கைகளை உயர்த்தினர். அதுவே எனக்கு ஆச்சரியமளித்தது. ஆனால் அதற்கு அடுத்துக் கேட்கப்பட்டக் கேள்விக்கு அவர்கள் அளித்த பதில்தான் என்னைத் தூக்கி வாரிப்

போட்டது. அவர்கள் தங்கள் கைகளை உயர்த்தி வைத்திருந்தபோதே இரண்டாவது கேள்வி கேட்கப்பட்டது. அவர்களில் எத்தனைப் பேர் தங்களை வெற்றியாளர்களாகக் கருதினர் என்பதுதான் அது. உயர்ந்திருந்த கைகளில் 80 சதவீதக் கைகள் கீழே இறங்கிவிட்டன.

அந்த அறையில் கூடியிருந்தவர்கள் அமெரிக்காவிலேயே தலைசிறந்த தொழிலதிபர்கள். அவர்களில் பலர் பல கோடிகளுக்குச் சொந்தக்காரர்கள். அவர்களில் பலருக்கு எந்த வேலையையும் பார்க்க வேண்டிய தேவை இருக்கவில்லை. ஆனால் அவர்களில் பெரும்பாலானோர் தங்களை வெற்றியாளர்களாகக் கருதவில்லை. அவர்களில் பலர், தாங்கள் தங்கள் தொழிலைத் துவக்கிய பிறகு எதையோ இழந்துவிட்டிருந்ததாகத் தெரிவித்தனர். அவர்களில் பலர் தங்கள் கையில் அவ்வளவாகப் பணம் புரண்டு கொண்டிராமல் இருந்த காலத்தையும் தாங்கள் தங்களுடைய கார் நிறுத்தும் அறையில் தொழிலைத் துவக்கிய காலத்தையும் மகிழ்ச்சியோடு அசை போட்டனர். அக்காலகட்டத்தில் தங்களுக்கு இருந்த அதே உணர்வு இப்போது தங்களுக்கு ஏற்படாதா என்று அவர்கள் ஏங்கினர்.

வர்த்தகம் என்பது பொருட்களை விற்பதையும் பணத்தைக் குவிப்பதையும் தாண்டிய ஒன்று என்பதை உணர்ந்துள்ள ஒரு கட்டத்தில் அவர்கள் இருந்தனர். அவர்களுடைய நோக்கங்களுக்கும் அவர்களுடைய செயல்பாடுகளுக்கும் இடையே இருந்த ஆழமான உறவை அவர்கள் அறிந்திருந்தனர். அவர்கள் அங்கு தங்களுடைய நோக்கங்களைப் பற்றி விவாதிக்கவே குழுமியிருந்தனர். சில சமயங்களில் அந்த விவாதம் கடும்சூடாக இருந்தது.

அங்கு குழுமியிருந்தவர்கள் யாரிடமும் எதையும் நிரூபிப்பதற்காகக் கூடியிருக்கவில்லை. அவர்களிடம் போட்டி மனப்பான்மை இருக்கவில்லை. மாறாக, அவர்கள் ஒருவரையொருவர் நம்பினர். அவர்கள் மனந்திறந்து பேசினர். தங்களுடைய பலவீனங்களை வெளிக்காட்டிக் கொள்ள அவர்கள் தயங்கவில்லை. அந்த நான்கைந்து நாட்களில் ஓரிரு சொட்டுக் கண்ணீர் சிந்தாதவர்கள் எவரும் இருக்கவில்லை.

பணத்தால் மகிழ்ச்சியையோ அல்லது இந்தத் தொழிலதிபர்களைப் பொருத்தவரை வெற்றி உணர்வையோ வாங்க முடியாது என்பதைப் பற்றி எழுதுவதில் எனக்கு விருப்பமில்லை. அது ஒரு புதிய கருத்தோ அல்லது யோசனையோ அல்ல. அங்கு என்னைக் கவர்ந்தது அந்தத் தொழிலதிபர்கள் எவ்வாறு மாறியிருந்தனர் என்ற விஷயம்தான். அவர்களுடைய நிறுவனங்கள் வளர வளர அவர்களுடைய வெற்றியும் வளர்ந்து கொண்டே இருந்தது. ஆனால் அவர்கள் அப்படி உணராதது

ஏன்?

இந்த வளர்ச்சியின் ஊடாக அவர்கள் எதைப் பெற்றார்கள் என்பதை நம்மால் எளிதாகப் பார்க்க முடிகிறது. அவர்கள் சம்பாதித்துள்ள பணத்தை நம்மால் எளிதாக எண்ணிவிட முடியும், அவர்களுடைய அலுவலகத்தின் அளவு, ஊழியர்களின் எண்ணிக்கை, வீட்டின் அளவு, சந்தை மதிப்பு, ஊடகங்களில் அவர்களைப் பற்றி வெளிவந்துள்ள செய்திகள் போன்றவை அதில் அடங்கும். ஆனால் அவர்கள் எதை இழந்தார்கள் என்பதைக் குறிப்பிட்டுச் சொல்லுவது கடினம். வெளிப்படையாக மதிப்பிடத்தக்க வெற்றி வளர வளர, பிடிக்குள் அடங்க மறுத்த வேறு ஏதோ ஒன்று ஆவியாகிக் கொண்டிருந்தது. அந்தத் தொழிலதிபர்களுக்குத் தாங்கள் என்ன செய்தோம் என்பதும் அதை எப்படிச் செய்தோம் என்பதும் தெரியும். ஆனால், தாங்கள் இப்போது செய்து கொண்டிருப்பவற்றை எதற்காகச் செய்து கொண்டிருக்கிறோம் என்பது பலருக்கு இனியும் தெரிந்திருக்கவில்லை.

சாதனையும் வெற்றியும்

சிலரைப் பொருத்தவரை வெற்றியில் ஒரு நகைமுரண் இருக்கிறது. பெரும் வெற்றியை ஈட்டுபவர்களில் பலரால் அதை உணர முடிவதில்லை. பிரபலத்துவத்தை அடையும் பலர் பெரும்பாலும் அது உடன் கொண்டுவரும் தனிமை குறித்து ஆதங்கப்படுகின்றனர். ஏனெனில், வெற்றியும் சாதனையும் ஒன்றல்ல. ஆனால் பெரும்பாலான சமயங்களில் நாம் இரண்டையும் சேர்த்துக் குழப்பிக் கொள்ளுகிறோம். சாதனை என்பது ஓர் இலக்குப் போன்றது. அதை உங்களால் அடைய முடியும் அல்லது தொட முடியும். அதைத் தெளிவாக வரையறுக்க முடியும், மதிப்பிட முடியும். ஆனால் வெற்றி என்பது ஓர் உணர்வு, ஒரு நிலை. அவள் வெற்றி பெற்றிருந்தாள் என்று நாம் கூறும்போது அவள் வெற்றி பெற்றிருக்கும் உணர்வைக் கொண்டிருந்தாள் என்ற பொருளில்தான் நாம் அதைப் பயன்படுத்துகிறோம். சாதனைக்கான பாதையை நம்மால் தெளிவாக வரையறுக்க முடியும். ஆனால் வெற்றி உணர்வு என்றால் என்ன என்பதை வரையறுப்பது சற்றுச் சிக்கலானது. என் அகராதிப்படி, நீங்கள் எதை விரும்புகிறீர்களோ அதைப் பின்தொடர்ந்து சென்று அதை அடைவது சாதனையாகும். நீங்கள் விரும்பும் ஒன்றை ஏன் விரும்புகிறீர்கள் என்பதை நீங்கள் தெளிவாக அறிந்திருக்கும்போது உங்களுக்குக் கிடைப்பதுதான் வெற்றி.

சாதனைகளை வெற்றிக்கான மைல்கற்கள் என்று அழைக்கலாம். சாதனை மற்றும் வெற்றியில் ஏதாவது ஒன்றைத்தான் உங்களால் பெற முடியும் என்ற நியதி கிடையாது. நமக்கு இரண்டும் தேவை. அவை

இரண்டும் தனித்துவமானவை. சில சமயங்களில் அவை சேர்ந்து பயணிக்கின்றன. சில சமயங்களில் அப்படி நடப்பதில்லை. சிலர் சாதனைகளை வெற்றியோடு சேர்த்துக் குழப்பிக் கொள்ளுகின்றனர். அதனால்தான் எவ்வளவு சாதித்தாலும் அவர்களுக்குத் திருப்தியுணர்வு வருவதில்லை. அதிகமாக சாதித்தால் நமக்கு வெற்றி உணர்வு கிடைக்கும் என்று பலர் தவறாகக் கணக்குப் போடுகின்றனர். அது அரிதாகவே நிகழுகிறது.

ஒன்றன்பின் ஒன்றாக சாதனைகள் நம் வாழ்க்கைக்குள் வரும்போது நாம் எதற்காக அப்பயணத்தைத் துவக்கினோம் என்பது நம்மில் பலருக்கு மறந்து போய்விடுகிறது. வெற்றிக்கும் சாதனைக்கும் இடையே ஒரு பிளவு உண்டாகிறது. இது தனிநபர்களுக்கும் பொருந்தும், நிறுவனங்களுக்கும் பொருந்தும்.

குறைவாக சாதித்தாலும் சரி, அதிகமாக சாதித்தாலும் சரி, தங்களுடைய நோக்கத்திலிருந்து கண்களை விலக்காமல் இருப்பவர்கள் நமக்கு உத்வேகமூட்டுகின்றனர். பெரும் சாதனைகளை அடைந்த பிறகும் தங்களுடைய நோக்கத்திலிருந்து கண்களை விலக்காமல் இருப்பவர்கள் மாபெரும் தலைவர்களாக ஆகின்றனர். மாபெரும் தலைவர்களின் பொன் வட்டம் சமநிலையில் இருக்கிறது. நம்மில் பெரும்பாலானோருக்கு அது வசப்படாமல் போய்விடுகிறது. நோக்கத்திற்கும் நாம் செய்து கொண்டிருக்கும் விஷயங்களுக்கும் இடையே ஒரு பிளவு ஏற்பட்டுவிடுகிறது.

12

பிளவு தவிர்க்கப்பட முடியாதது

வால்மார்ட் சிறியதாகத்தான் துவக்கப்பட்டது. மைக்ரோசாஃப்ட், ஆப்பிள், ஃபோர்டு போன்ற நிறுவனங்களும் அப்படித்தான் துவக்கப்பட்டன. அவர்கள் அனைவரும் ஒரே இரவில் பிரம்மாண்டமான வளர்ச்சியை அடைந்துவிடவில்லை. எல்லா நிறுவனங்களும் ஒரே இடத்திலிருந்துதான் தங்கள் பயணத்தைத் துவக்குகின்றன. அதாவது, ஒரு யோசனையிலிருந்துதான் அப்பயணம் தொடங்குகிறது. பின்னர் பல பில்லியன் டாலர்கள் மதிப்புள்ள ஒரு நிறுவனமாக வளர்ந்திருந்த வால்மார்ட் போன்ற நிறுவனமாக இருந்தாலும் சரி, ஓரிரு வருடங்களில் மூடப்பட்டுவிட்ட சிறு நிறுவனங்களாக இருந்தாலும் சரி, அவை அனைத்தும் தனிநபர் ஒருவரால் அல்லது ஒரு சிறிய குழுவினரால் ஒரே ஒரு யோசனையின் அடிப்படையில் உருவானவையே.

துவக்கத்தில் யோசனைகள் பெருவிருப்பத்தால் தூண்டப்படுகின்றன. அந்தப் பெருவிருப்பம் அவர்களைத் தியாகங்கள் செய்யத் தூண்டுகிறது. அதற்காக சிலர் தங்களுடைய கல்லூரிப் படிப்பைப் பாதியில் நிறுத்துகின்றனர், நல்ல வேலைகளைத் தூக்கி எறிகின்றனர், இரவு பகல் பார்க்காமல் வேலை செய்கின்றனர், உறவுகளையும் ஆரோக்கியத்தையும் காவு கொடுக்கின்றனர். அவர்களுடைய பெருவிருப்பம் மிகவும் பரவசமூட்டும் ஒன்றாக இருப்பதால் அது மற்றவர்களையும் தொற்றிக் கொள்ளுகிறது. பலர் அவர்களோடு இணைந்து கொள்ளத் துணிகின்றனர்.

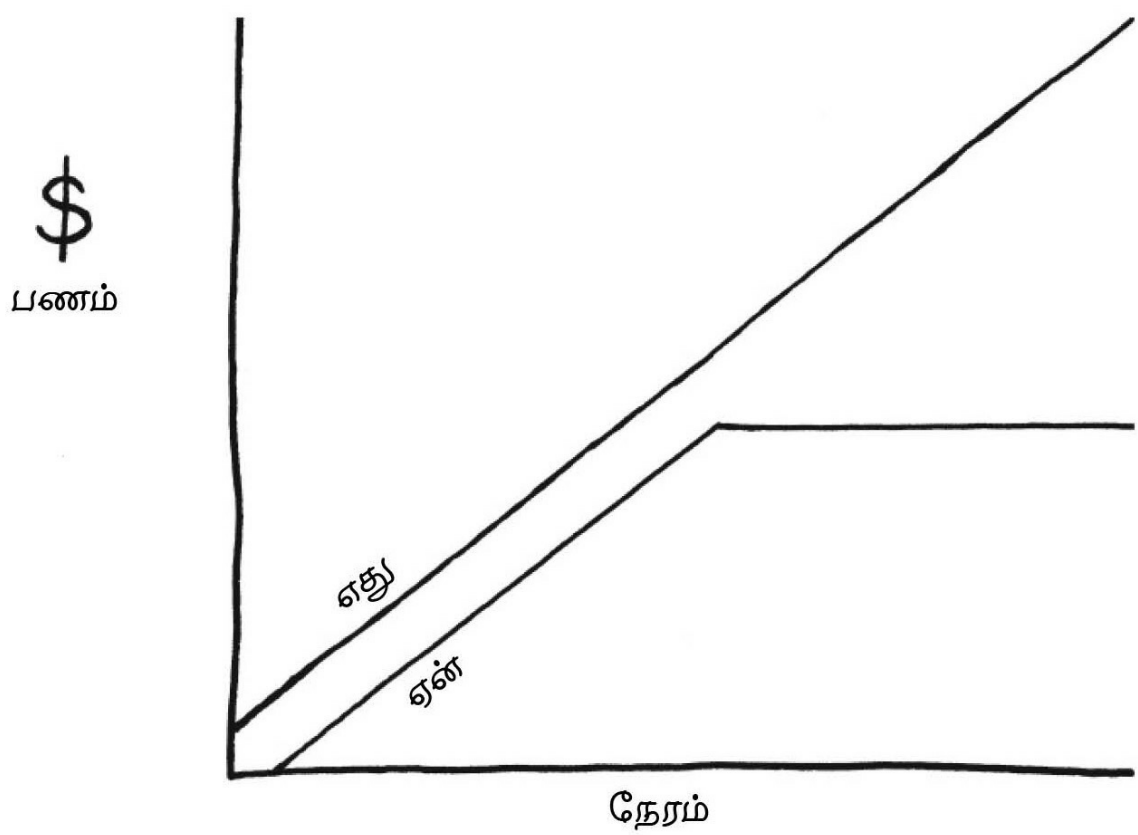
பெருவிருப்பத்தின் அடித்தளத்தோடு துவக்கப்படும் பல நிறுவனங்கள் தோல்வி அடைவதற்குக் காரணம், பெருவிருப்பம் மட்டுமே போதாது என்பதுதான். அதற்கு ஒரு கட்டமைப்புத் தேவை. அதே சமயம், கட்டமைப்பு வளர வேண்டுமென்றால் அதற்குப் பெருவிருப்பம் தேவை. இரண்டுக்கும் இடையே பிளவு ஏற்படும்போது மாற்றம் ஏற்படுகிறது. அவர்களுடைய நோக்கம் நீர்த்துப் போகிறது.

எல்லா நிறுவனங்களும் எதிர்கொள்ளக்கூடிய ஒரு சவால் என்ன தெரியுமா? வெற்றிதான் அது. ஒரு நிறுவனம் சிறியதாக இருக்கும்போது, அதைத் தோற்றுவித்தவரே எல்லாவற்றையும் பார்த்துக் கொள்ளுவார். அது பெரியதாக வளர்ந்த பிறகு அது சாத்தியப்படாமல் போய்விடுகிறது. பிறர்மீது நம்பிக்கை வைக்க வேண்டிய தேவை ஏற்படுகிறது. இன்னும் பெரிதாக வளர்ந்தவுடன்

நோக்கம் நீர்த்துப் போகிறது, பிளவு ஏற்படுகிறது. தாங்கள் ஒரு தேவாலயத்தைக் கட்டிக் கொண்டிருக்கிறோம் என்ற உணர்வு அங்கு வேலை செய்பவர்களுக்கு இனியும் இருப்பதில்லை. உள்ளுக்குள் இருப்பவர்களே அப்படி உணரத் தொடங்கினால் வெளியே இருக்கும் வாடிக்கையாளர்கள் எப்படி உணருவார்கள்? உடனே அவர்களை வளைத்துப் போடும் வேலை துவக்கப்படுகிறது.

எதிர்ப்பக்கத்திலுள்ள படம் ஒரு நிறுவனத்தின் வாழ்க்கையைச் சித்தரிக்கிறது. மேலேயுள்ள கோடு அந்நிறுவனம் என்ன செய்து கொண்டிருக்கிறது என்பதைப் பிரதிநுதப்படுத்துகிறது. பெரும்பாலும் அது பணத்தால் அளவிடப்படுகிறது. லாபம், வருமானம், பங்குகளின் மதிப்பு போன்றவை இதற்கான எடுத்துக்காட்டுகள். இதை மதிப்பிடுவது எளிது.

வெற்றிதான் மிகப் பெரிய சவால்



இரண்டாவது கோடு அந்த நிறுவனத்தின் நோக்கத்தைக் குறிக்கிறது.

மேலேயிருக்கும் கோடு வளரும்போது கீழேயிருக்கும் கோடு அதை ஒட்டியே போய்க் கொண்டிருக்க வேண்டும். வேறு வார்த்தைகளில் கூற வேண்டுமென்றால், ஒலிபெருக்கியின் சத்தம் அதிகரிக்கும்போது அது தொடர்ந்து தெளிவாக இருக்க வேண்டும், பிசிறடிக்கக்கூடாது.

ஒரு நிறுவனம் தொடர்ந்து சிறியதாகவே இருப்பதைத் தேர்ந்தெடுக்கும்போது பெரிய பிரச்சனைகள் எதுவும் வருவதில்லை. பிளவைக் கடந்துவர விரும்பும் பெரிய நிறுவனங்கள் ஒரு பரிசோதனையில் தேற வேண்டும். அதற்குப் பெயர் ‘பள்ளிப் பேருந்து சோதனை’.

பள்ளிப் பேருந்து சோதனை

பள்ளிப் பேருந்து சோதனை என்பது ஓர் எளிய உருவகம். ஒரு நிறுவனத்தைத் தோற்றுவித்தவர் ஒரு பள்ளிப் பேருந்தில் அடிபட்டு இறந்துவிட்டால், அந்த நிறுவனம் அவர் இல்லாமல் தொடர்ந்து வெற்றி நடை போடுமா? எண்ணற்ற நிறுவனங்கள் ஒரு தனிநபர்மீது அளவுக்கு அதிகமாக சவாரி செய்து கொண்டிருக்கும். அவர் திடீரென்று மறைந்துவிட்டால் அந்நிறுவனம் புயலில் மாட்டிக் கொண்ட படகுபோலத் தள்ளாடும். இது நிகழுமா நிகழாதா என்பதல்ல கேள்வி. ஏனெனில், எல்லோருமே ஒரு நாள் இந்த இடத்தைக் காலி செய்யத்தான் வேண்டும். அதற்கு அந்த நிறுவனம் எந்த அளவு முன்தயாரிப்போடு இருக்கிறது என்பதுதான் கேள்வி. இங்கு கேள்வி ஒரு தலைவரைப் பிடித்துத் தொங்கிக் கொண்டிருப்பதல்ல. அத்தலைவரின் முன்னோக்கை என்றென்றும் ஜீவனுடன் வைத்திருப்பதில் எவ்வளவு தூரம் வெற்றி அடைந்திருக்கிறீர்கள் என்பதுதான் இங்கு கேள்வி.

பள்ளிப் பேருந்து சோதனையில் வெற்றி பெற வேண்டுமென்றால், ஒரு நிறுவனத்தின் நிறுவனரின் ஆயுட்காலத்திற்குப் பிறகும் அந்நிறுவனம் மக்களுக்கு உத்வேகமூட்டிக் கொண்டும் அவர்களை வழிநடத்திக் கொண்டும் இருக்க வேண்டும். அதற்கு அந்த நிறுவனரின் நோக்கம் அந்நிறுவனத்தின் கலாச்சாரத்தோடு பின்னிப் பிணைந்திருக்க வேண்டும். அதோடு, அந்நிறுவனரின் நோக்கத்தால் உத்வேகம் பெற்றுள்ள ஒருவர் அடுத்தத் தலைவராக வருவதற்கு எல்லா ஏற்பாடுகளும் முதலிலேயே செய்யப்பட்டுவிட வேண்டும்.

மைக்ரோசாஃப்ட் நிறுவனம் ஒரு பிளவை சந்தித்தது. ஆனால் அது அவ்வளவு பெரிய பிளவாக இருக்கவில்லை. அதற்கு முன்பே அந்நிறுவனத்தில் வேலை பார்த்தவர்கள் உலகை மாற்றும் ஒரு வேலையில் தாங்கள் ஈடுபட்டிருப்பதாக நினைத்தே அங்கு வேலைக்கு வந்தனர். ஆனால் மைக்ரோசாஃப்ட் ஒவ்வொரு வீட்டிலும் ஒரு

கணினியைக் கொண்டுபோய்ச் சேர்க்க வேண்டும் என்ற தன்னுடைய லட்சியத்தை அடைந்தவுடன், அவர்களுடைய நோக்கம் கலங்கலாகிவிட்டது. அது மற்றொரு மென்பொருள் நிறுவனமாக ஆகிவிட்டது.

நீங்கள் மைக்ரோசாஃப்ட் நிறுவனத்தின் தலைமையகத்திற்குச் சென்றால் அந்நிறுவனத்தின் நோக்கம் நீர்த்துப் போயிருந்தாலும் ஒட்டுமொத்தமாகத் தொலைந்து போய்விடவில்லை என்பதை உணருவீர்கள். ஆனால் தடம்புரண்டு போயுள்ள தங்களுடைய நிறுவனத்தின் போக்கை அவர்கள் விரைவாகச் சீர் செய்யாவிட்டால், அமெரிக்கா ஆன்லைன் நிறுவனத்திற்கு நேர்ந்த கதிதான் இவர்களுக்கும் ஏற்படும்.

அமெரிக்கா ஆன்லைன் ஒரு சமயத்தில் மிகவும் உத்வேகமூட்டிய ஒரு நிறுவனமாக இருந்தது. இன்று கூகுள் நிறுவனத்தில் வேலை பார்ப்பதுபோல அப்போது அமெரிக்கா ஆன்லைனில் வேலை பார்ப்பது பெரிதும் விரும்பப்பட்டது. ஒட்டுமொத்த தேசமும் ஆன்லைனுக்குச் செல்ல அந்நிறுவனம் அறைகூவல் விடுத்தது. அதுதான் அவர்களுடைய லட்சியமாக இருந்தது. அதுவரை இணையத்தளத் தொடர்புக்கு ஒரு மணிநேரத்திற்கு இவ்வளவு டாலர்கள் என்ற ரீதியில் கட்டணம் வசூலிக்கப்பட்டது. அமெரிக்கா ஆன்லைன் அதை மாற்றி மாதாந்திர வாடகையாக அதை ஆக்கியது. மக்கள் அதற்கு முண்டியடித்துக் கொண்டதால் அது தற்காலிகமாகத் தன்னுடைய சர்வர்களை நிறுத்தி வைக்க வேண்டிய நிலைக்குத் தள்ளப்பட்டது. அது அவர்களுக்கு மேலும் ஊக்கமளித்தது. இன்னும் கடினமாக உழைக்க அது அவர்களைத் தூண்டியது.

அந்நாட்களில் அமெரிக்கா ஆன்லைன் மின்னஞ்சல் ஒன்றை வைத்திருப்பது கௌரவமான ஒரு விஷயமாகப் பார்க்கப்பட்டது. ஏனெனில், அமெரிக்க இணையத்தளப் புரட்சியின் ஓர் அங்கமாக நீங்கள் பார்க்கப்பட்டீர்கள். அவர்கள் தங்கள் நோக்கத்தைத் தொலைத்தவுடன் எல்லாம் தலைகீழாக மாறிவிட்டது. இப்போது நீங்கள் அமெரிக்கா ஆன்லைன் மின்னஞ்சல் ஒன்றை வைத்திருந்தால் பிற்போக்குவாதியாகப் பார்க்கப்படுவீர்கள். இன்று அந்நிறுவனத்தைப் பற்றி யாரும் பேசுவதில்லை.

வெற்றிகரமான தொழிலதிபர்கள் தங்களுடைய துவக்க காலங்களுக்குத் திரும்பிச் செல்ல ஏங்குவது ஒரு தற்செயலான நிகழ்வல்ல. பெரிய நிறுவனங்கள் ‘மீண்டும் அடிப்படைக்குச் செல்லுவோம்’ என்று முழங்குவதும் ஒரு விபத்தல்ல. பிளவுக்கு முந்தைய காலத்தைத்தான் அவர்கள் வெவ்வேறு வார்த்தைகளில் வடிக்கின்றனர்.

வால்மார்ட், மைக்ரோசாஃப்ட், டெல், ஸ்டார்பக்ஸ் ஆகிய நிறுவனங்களும், முன்பு ஒரு காலத்தில் சக்கைப்போடு போட்டுக் கொண்டிருந்த பல நிறுவனங்களும் ஒரு சமயம் இப்படிப்பட்டப் பிளவுகளை சந்தித்திருந்தன. அதைச் சரி செய்த நிறுவனங்கள் தப்பிப் பிழைத்துக் கொண்டன.

விளைவுகள் மதிப்பிடத்தக்கவையாக இருக்க வேண்டும்

கல்லூரியின் முதல் வருட விடுமுறையின்போது பகுதிநேர வேலை ஒன்றுக்காகக் கிறிஸ்டினா ஹார்பிரிட்ஜ் விண்ணப்பித்துக் கொண்டிருந்தாள். 'சேகரிப்பாளர்' ஒருவருக்கு அலுவலக உதவியாளர் தேவை என்று வந்த ஒரு விளம்பரத்தைப் பார்த்தபோது அவளுடைய ஆர்வம் தூண்டப்பட்டது. பழமை வாய்ந்த பொருட்களைச் சேகரித்துக் கொண்டிருந்த சேகரிப்பாளர் அவர் என்று நினைத்துக் கொண்டதால் அதற்கு அவள் விண்ணப்பித்தாள். காகிதங்களைக் கோப்புகளில் அடுக்குவதுதான் அந்த வேலை.

அந்த அலுவலகத்தில் நுழைந்தபோதுதான் வராக்கடன்களை வசூலிக்கும் நபர் அவர் என்பதைக் கிறிஸ்டினா தெரிந்து கொண்டாள். அந்த அலுவலகம் ஒரு பெரிய அறையை மட்டுமே கொண்டிருந்தது. அதில் பத்துப் பன்னிரண்டு தொலைபேசிகள் இருந்தன. ஊழியர்கள், ஓர் ஆள் உட்காரும் அளவுக்குத் தடுக்கப்பட்டிருந்த இடத்தில் அமர்ந்து கொண்டு தங்கள் கைகளில் ஒரு பட்டியலை வைத்துக் கொண்டு தொலைபேசியில் பேசிக் கொண்டிருந்தனர். ஒருவர் பேசுவது மற்றொருவருக்குக் கேட்கும். தொலைபேசியில் பேசியவர்கள் கடுமையாக நடந்து கொண்டனர். கடன்களைத் திருப்பிக் கொடுக்காமல் இருந்தவர்களை அவர்கள் அச்சுறுத்தக்கூடச் செய்தனர்.

ஆனால் அந்த அமைப்பின் முதலாளியும் தொலைபேசியில் பேசிக் கொண்டிருந்தவர்களும் பழகுவதற்கு இனிமையாக இருந்தனர், அன்பாக நடந்து கொண்டனர். அவர்கள் ஒருவருக்கு ஒருவர் உதவிக் கொண்டனர், பிறருடைய பிரச்சனைகளைத் தீர்க்க முன்வந்தனர். வார விடுமுறையின்போது, நடுத்தெருவில் வசித்து வந்த ஒரு குடும்பத்திற்கு அவர்கள் எல்லோருமாகச் சேர்ந்து உதவி செய்தனர். ஆனால் கடனை வசூலிக்க அவர்கள் தொலைபேசியைக் கையில் எடுத்தவுடன் வேறு நபர்களாக மாறினர், ஆக்ரோஷமாகவும் முரட்டுத்தனமாகவும் நடந்து கொண்டனர். அவர்கள் அடிப்படையில் மோசமான நபர்கள் அல்ல. ஆனால் அப்படி நடந்து கொள்ளும்படி அவர்கள் தூண்டப்பட்டனர்.

அவர்களுடைய தொழில்ரீதியான நடத்தைக்கு அர்த்தம் இருந்ததைக் கிறிஸ்டினாவால் புரிந்து கொள்ள முடிந்தது. வராக்கடன்கள் என்ற

பட்டியலுக்குள் தள்ளப்பட்டக் கடன்களை வசூலித்துக் கொடுத்தால், வசூலிக்கும் தொகையில் ஒரு பகுதி வசூலிப்பவர்களுக்குக் கொடுக்கப்படும். அதனால் அவர்கள் படுமோசமாக நடந்து கொள்ளவும் அச்சுறுத்தவும் மிரட்டவும் தயங்குவதில்லை. சிறிது காலத்திற்குப் பிறகு, கடன்காரார்களிடம் பேசும்போது தானும் அந்த ஊழியர்களைப்போலவே நடந்து கொண்டதைக் கண்டு கிறிஸ்டினா ஆச்சரியமும் அதிர்ச்சியும் அடைந்தாள்.

அது அவளுடைய இயல்புக்கு நேர்மாறானதாக இருந்தது. இதற்கு ஒரு மாற்று வழி இருக்க வேண்டும் என்று அவள் யோசித்தாள். அன்பாகப் பேசுவதன் மூலம் கடன்களை வசூலிக்கும் ஒரு நிறுவனத்தைத் தான் ஒருநாள் துவக்கப் போவதாக அவள் தீர்மானித்தாள். அத்தொழிலில் இருந்தவர்கள் அதைக் கேள்விப்பட்டபோது அவளுடைய வெகுளித்தனத்தை எண்ணிச் சிரித்தனர்.

1993ல் கிறிஸ்டினா சான் பிரான்சிஸ்கோ நகருக்குக் குடிபெயர்ந்தார். அங்கு கடன்களை வசூலித்துக் கொடுக்கும் ஒரு நிறுவனத்தை அவள் சொந்தமாகத் துவக்கினாள். அதன் பெயர் பிரிட்ஜ்போர்ட் ஃபைனான்சியல். மக்களை மிரட்டுவதற்குபதிலாக அவர்களுக்கு மதிப்புக் கொடுப்பதன் மூலம் அவர்களிடமிருந்து கடன்களை வசூலிக்க முடியும் என்று அவள் நினைத்தாள். எல்லோருக்குப் பின்னாலும் ஒரு கதை இருக்கும் என்றும் அதை அவர்கள் சொல்ல அனுமதிக்க வேண்டும் என்றும் அவள் நம்பினாள். தன்னுடைய முகவர்கள் கடன் வாங்கியவர்களைத் தொடர்பு கொள்ளும்போது, மூன்று நிமிடங்களுக்குள், கடன் வாங்கியவர்களோடு அவர்களால் ஓர் உறவுப் பாலத்தை ஏற்படுத்திக் கொள்ள முடியும் என்று அவள் கணித்தாள். கடன் வாங்கியிருந்த நபரின் சூழ்நிலை குறித்தத் தகவல்களை முடிந்த அளவு சேகரிப்பதுதான் அத்தொலைபேசி அழைப்பின் இலக்காக இருந்தது. வாங்கிய கடனைத் திருப்பிச் செலுத்தும் நிலையில் அவர்கள் இருந்தார்களா? கடனைத் திருப்பிச் செலுத்த ஒரு திட்டம் போட்டுக் கொடுத்தால் அதை அவர்கள் காப்பாற்றுவார்களா? அவர்கள் வாங்கிய கடனைத் திருப்பிக் கொடுக்கத் தவறியது தற்காலிகமானதா? “மக்கள் எங்களிடம் உண்மையைக் கூற நாங்கள் அவர்களை ஊக்குவித்தோம். எங்கள் நிறுவனத்தில் சட்டப் பிரிவு ஒன்றும் இருந்தது. ஆனால் அதைப் பயன்படுத்திக் கொள்ளுவதை நாங்கள் தவிர்த்தோம்,” என்று கிறிஸ்டினா கூறினாள். தன்னுடைய நிறுவனத்தின் நடவடிக்கைகளின் விளைவுகளைப் பிறர் கணக்கிடுவதைப்போலவே தானும் கணக்கிட்டால், தன்னுடைய நோக்கம் எவ்வளவுதான் உன்னதமாக இருந்தாலும், பிற கடன் வசூலிப்பாளர்கள் நடைமுறையில்

பயன்படுத்தும் அதே நடத்தையில்தான் போய் முடியும் என்பதை அவள் அறிந்திருந்தாள். அதனால் தன்னுடைய முகவர்களுக்கு ஊக்கத்தொகை வழங்க கிறிஸ்டினா ஒரு புதிய வழிமுறையை உருவாக்கினாள்.

கிறிஸ்டினாவின் முகவர்களுக்கு அவர்கள் வசூலித்தத் தொகையின் அடிப்படையில் ஊக்கத்தொகை வழங்கப்படவில்லை. மாறாக, அவர்கள் எத்தனை 'நன்றி' அட்டைகளைப் அனுப்பினார்களோ அதற்கு ஏற்ப ஊக்கத்தொகை வழங்கப்பட்டது. ஆனால் அது அவ்வளவு எளிதான காரியமாக இருக்கவில்லை. தொலைபேசியில் தங்களுடன் பேசுவதற்காக நேரம் ஒதுக்கியமைக்காக ஒருவருக்கு நன்றிக் கடிதம் அனுப்புவதை ஊக்குவிப்பதற்கு சில விஷயங்களைக் கணக்கில் எடுத்துக் கொள்ள வேண்டியிருந்தது. முதலில், தான் நம்பிக்கை வைத்திருந்த விஷயங்களில் நம்பிக்கை வைத்திருந்தவர்களை கிறிஸ்டினா வேலைக்கு எடுத்துக் கொள்ள வேண்டியிருந்தது. தாங்கள் என்ன செய்து கொண்டிருந்தோம் என்பதற்குக் கொடுத்ததைவிட, தான் ஏன் அந்த நிறுவனத்தைத் துவக்கினோம் என்பதற்குத்தான் கிறிஸ்டினா அதிக முக்கியத்துவம் கொடுத்தாள். அதன் விளைவாக, இரக்கம், பரிவு ஆகியவற்றுக்கு முன்னுரிமை கொடுத்த ஒரு கலாச்சாரம் அவளுடைய நிறுவனத்தில் வேரூன்றியது.

ஆனால் அவளுடைய நிறுவனம் எப்படி நடந்து கொண்டிருந்தது என்பதையும் அவளுடைய நிதி நிலைமை எப்படி இருந்தது என்பதையும் தெரிந்து கொள்ள நீங்கள் ஆவலாக இருக்கிறீர்கள், இல்லையா? அத்துறையின் சராசரி வசூலிப்பைப்போல மூன்று மடங்கு அதிகமாகக் கிறிஸ்டினாவின் நிறுவனம் வசூலித்தது. அதைவிட நம்புதற்கரிய ஒரு விஷயம் நடந்தது. கடனைத் திருப்பிக் கட்டிய பிறகு அந்த மக்கள் அதே நிறுவனத்துடன் முன்பைவிட அதிகமான தொழில் உறவை வளர்த்துக் கொண்டனர். இது அதுவரை கடன் வசூலிப்புத் துறையில் எவரும் கேள்விப்பட்டிராத ஒன்று.

தாங்கள் செய்து கொண்டிருக்கும் விஷயத்தை அளவிட, பெரும்பாலான நிறுவனங்கள் பணத்தை ஓர் அளவுகோலாக வைத்திருந்தன. ஆனால் நோக்கத்தை எதை வைத்து அளவிடுவது? டாய்னே ஹோனோரே என்பவர் லூசியானா மாநிலத்தில் கடந்த பத்து வருடங்களாக ஒரு கட்டுமான நிறுவனத்தை நடத்தி வந்தார். அத்தொழிலை அவர் தன் தந்தையிடமிருந்து கற்றுக் கொண்டிருந்தார். அவர் தன் நிறுவனம் குறித்து ஒரு தெளிவான நோக்கத்தைக் கொண்டிருந்தார். தன்னுடயை நிறுவனத்தின் கலாச்சாரத்தில் தன்னுடைய நோக்கம் பிரதிபலிப்பதை உறுதி செய்யக்கூடிய அற்புதமான திட்டம் ஒன்றை அவர் வடிவமைத்தார். மக்கள் வெறும்

வாய்ப்பேச்சுக்காகச் சொல்லும் ஒன்றை எப்படி மதிப்பிடுவது என்று ஹோனோரே யோசித்தார். அதுதான் தொழில்வாழ்க்கை-தனிப்பட்ட வாழ்க்கை சமநிலை. மக்கள் தங்களுடைய எல்லா நேரத்தையும் வேலையில் செலவிடக்கூடாது என்றும் தங்களுடைய குடும்பத்தினருடன் அதிக நேரம் செலவிடும் நோக்கத்திற்காகத்தான் வேலையே செய்ய வேண்டும் என்றும் அவர் கருதினார்.

ஹோனோரேயின் நிறுவனத்தில் வேலை பார்த்து வந்த அனைவரும் தாங்கள் அலுவலகத்திற்கு வரும் நேரத்தையும் அங்கிருந்து கிளம்பும் நேரத்தையும் பதிவு செய்ய வேண்டியது கட்டாயம். ஆனால் ஹோனோரே அங்கு ஒரு கிடுக்கிப்பிடி போட்டார். காலையில் அனைவரும் 8லிருந்து 8.30 மணிக்குள் வர வேண்டும் என்றும் மாலையில் 5லிருந்து 5.30க்குள் அலுவலகத்தைக் காலி செய்துவிட வேண்டும் என்றும் அவர் கட்டளையிட்டார். 5.30க்குப் பிறகு யாராவது அலுவலகத்தில் இருந்தால் அவர்களுக்கு அந்த வருடம் ஊக்கத்தொகை வழங்கப்படாது. தாங்கள் 5.30க்குள் கிளம்பிவிட வேண்டும் என்பதை ஊழியர்கள் அறிந்திருந்ததால் அதற்கு முன்பு அவர்கள் வீணாக்கிய நேரத்தின் அளவு கணிசமாகக் குறைந்தது. அவர்களுடைய உற்பத்தித்திறன் வெகுவாக அதிகரித்தது. நிறுவனத்திலிருந்து வெளியேறுபவர்களின் எண்ணிக்கையும் குறைந்தது. நீங்கள் மறுநாள் நீண்ட விடுமுறையில் செல்லப் போகிறீர்கள் என்றால் அன்று நீங்கள் விரைவாகவும் சுறுசுறுப்பாகவும் நிறைய வேலைகளை முடிப்பீர்கள் இல்லையா? தினமும் அப்படி நடந்தால் எப்படி இருக்கும்? இதை எப்படிச் செய்வது என்பதைத்தான் ஹோனோரே கண்டுபிடித்தார். தன் இதயத்துக்கு மிகவும் நெருக்கமாக இருக்கும் ஒன்றை எவ்வாறு மதிப்பிடுவது என்பதை அவர் கண்டுபிடித்திருந்தார். அவர் செலரிப் பரிசோதனையில் வெற்றிகரமாகத் தேறியிருந்ததால் மற்றவர்களால் அவருடைய நோக்கத்தைத் தெளிவாகப் பார்க்க முடிந்தது.

முன்பு என் மாமா டென்னிஸ் மட்டைகளைத் தயாரித்து வந்தார். டென்னிஸ் மட்டைக்குப் பேர் போன ஒரு நிறுவனத்திற்கு மட்டைகளைத் தயாரித்துக் கொடுத்த அதே தொழிற்சாலைதான் என் மாமாவுக்கும் தயாரித்துக் கொடுத்தது. ஒரே வேறுபாடு அந்த நிறுவனத்தின் மட்டைகளில் அந்த நிறுவனத்தின் வணிகச் சின்னம் ஒட்டப்படும். கடைகளில் அந்தப் பிரபல நிறுவனத்தின் மட்டைகளுக்குப் பக்கத்திலேயே என் மாமாவின் மட்டைகளும் விற்பனைக்கு வைக்கப்பட்டிருந்தன. என் மாமாவின் மட்டைகளைவிட அந்தப் பிரபல நிறுவனத்தின் மட்டைகளின் விலை பல மடங்கு அதிகமாக இருந்தபோதிலும் அவைதான் அதிகமாக விற்பனையாயின.

ஏன்? ஏனெனில், மக்கள் பிரபல நிறுவனத்தின் பொருட்களை அதிக மதிப்பு வாய்ந்ததாகக் கருதினர். அதனால் அதற்குக் கூடுதல் விலை கொடுக்க அவர்கள் தயங்கவில்லை. அதே சமயம், மதிப்பு என்பது ஒரு கண்ணோட்டம். அதைக் கணக்கிடுவது கடினம். அதனால்தான் தங்களுடைய வணிகச் சின்னம் குறித்து நிறுவனங்கள் அந்த அளவு அலட்டிக் கொள்ளுகின்றன. வலுவான ஒரு வணிகச் சின்னம் ஒரு பொருளின் மதிப்பைக் கூட்டுவதில் ஒரு முக்கியப் பங்கு வகிக்கிறது.

வெளியே இருப்பவர்களும் உங்களுடைய நோக்கத்தைப் பகிர்ந்து கொள்ளும்போது விசுவாசம் மலருகிறது, மதிப்புக் கூட்டல் நிகழுகிறது. அப்போது உங்களுடைய விசுவாசமான வாடிக்கையாளர்கள் கூடுதல் விலை கொடுக்கத் தயங்குவதில்லை. ஏனெனில், அது ஓர் உணர்வு. அது அவர்களுக்கு உள்ளேயிருந்து வருகிறது. வாடிக்கையாளர்கள் பொருளின் மதிப்பைப் பற்றிப் பேசுகிறார்கள் என்றால் நீங்கள் உங்களுடைய நோக்கத்தை அவர்களுக்கு வெற்றிகரமாகத் தெரிவித்திருக்கிறீர்கள் என்று அர்த்தம்.

நிறுவனர்களும் அவர்களுக்குப் பிறகு தலைமைப் பதவிக்கு வருகின்றவர்களும்

பில் கேட்ஸ் 2008ம் ஆண்டில் அதிகாரபூர்வமாக மைக்ரோசாஃப்டிலிருந்து விடைபெற்றுக் கொண்டபோது நிகழ்த்திய உரையில் மூன்று வார்த்தைகள் இடம்பெறவில்லை. அந்த மூன்று வார்த்தைகள் இவைதான்:

“நான் மீண்டும் வருவேன்.”

பில் கேட்ஸ் தன்னுடைய அறக்கட்டளைக்கு அதிக நேரம் ஒதுக்குவதற்காக 2000ம் ஆண்டிலேயே தன்னுடைய முதன்மை நிர்வாக அதிகாரிப் பதவியை ஸ்டீவ் பால்மருக்குக் கொடுத்துவிட்டபோதிலும், மைக்ரோசாஃப்டிலிருந்து தன்னை முற்றிலுமாக விலக்கிக் கொள்ளவில்லை. அவர் மைக்ரோசாஃப்டின் தலைமையகத்திற்கு வந்து போய்க் கொண்டிருந்தார். தன் நிறுவனத்தை மற்றவர்களின் கைகளில் முழுமையாக ஒப்படைத்துவிட வேண்டும் என்று அவர் திட்டம் தீட்டியிருந்தபோதிலும், மற்றப் பெரிய நிறுவனங்களின் நிறுவனர்களைப்போலவே அவரும் தன் திட்டம் நிறைவேறுவதற்குத் தேவையான ஒன்றைச் செய்ய மறந்துவிட்டிருந்தார். அந்த ஒரு விஷயம் மைக்ரோசாஃப்டின் எதிர்காலத்தின்மீது ஒரு மோசமான தாக்கத்தை ஏற்படுத்தியிருந்திருக்கக்கூடும்.

பில் கேட்ஸ் தனித்துவமானவர். இங்கு நான் அவருடைய அறிவுக்கூர்மையைப் பற்றியோ அல்லது அவருடைய அசாத்தியமான

நிர்வாகத் திறமையைப் பற்றியோ பேசவில்லை. இந்த இரண்டும் முக்கியமானவை என்றாலும் 60 பில்லியன் டாலர் நிறுவனத்தைக் கட்டியெழுப்ப அவை இரண்டும் மட்டும் போதாது. பிற மாபெரும் தலைவர்களைப்போலவே பில் கேட்ஸும் தனித்துவமானவர். ஏனெனில், அவர் எதில் நம்பிக்கை வைத்திருந்தாரோ அதனோடு முழுவதுமாக ஐக்கியமாகியிருந்தார். மைக்ரோசாஃப்டின் நோக்கத்தின் குறியீட்டு வடிவமாகவே அவர் ஆகியிருந்தார்.

ஓர் உன்னதமான நோக்கத்தை முன்னெடுத்துச் செல்லுவதற்காகவே பில் கேட்ஸ் 1975ல் பால் ஆலனுடன் சேர்ந்து மைக்ரோசாஃப்டைத் துவக்கியிருந்தார். சரியான கருவிகளை வழங்கும் பட்சத்தில், ஒருவர் தன் வாழ்க்கையில் எப்படிப்பட்ட நிலையில் இருந்தாலும் அவரால் தன்னுடைய முழு ஆற்றலையும் அடைய முடியும் என்று அவர் ஆழமாக நம்பினார். எல்லா வீடுகளிலும் ஒரு தனிநபர்க் கணினியைக் கொண்டு போய்ச் சேர்ப்பதன் மூலம் அவர் அதை சாதிக்க விரும்பினார். அவர் கணினிகளை உற்பத்தி செய்யும் தொழிலில் ஈடுபட்டிருக்கவில்லை என்பதைக் கணக்கில் எடுத்துக் கொள்ளும்போது, இது நம்மை இன்னும் பிரமிக்க வைக்கிறது. மக்களிடையே இருக்கும் ஏற்றத்தாழ்வுகளை இட்டு நிரப்பும் ஒரு சாதனமாகவே அவர் கணினியைப் பார்த்தார். மைக்ரோசாஃப்டின் வெற்றிகரமான மென்பொருளான விண்டோஸ், ஆற்றல்மிக்கதொரு தொழில்நுட்பத்தை எல்லோரும் கைப்பற்ற உதவியது. எக்செல், வேர்டு, பவர்பாயின்ட் போன்றவை ஒரு புதிய தொழில்நுட்பத்தின் பயன்களை எல்லோருடைய கைக்கெட்டும் தூரத்திற்குக் கொண்டு வந்தன. அவர்கள் உற்பத்தித் திறன் மிக்கவர்களாகவும் திறமைசாலிகளாகவும் ஆக அது வழி வகுத்தது. சிறு நிறுவனங்கள் அவற்றின் உதவியுடன் பெருநிறுவனங்களைப்போல நடந்து கொள்ள அது உதவியது. சாமானியர்களும் அதிகாரம் பெற்றிட பில் கேட்ஸ் கண்ட கனவை மைக்ரோசாஃப்ட்டின் மென்பொருள் சாத்தியமாக்கியது.

இந்த உலகை மாற்ற ஆப்பிளைவிட மைக்ரோசாஃப்ட் அதிகமாகவே பங்களித்துள்ளது என்பதை நாம் மறந்துவிடக்கூடாது. புதுமைப் புனைவு நம்மை ஆப்பிளை நோக்கிக் கவர்ந்திழுத்தாலும், தனிமனிதக் கணினியின் பரந்துபட்டப் பயன்பாட்டிற்கு மைக்ரோசாஃப்ட்தான் முக்கியக் காரணம். ஒவ்வொரு வீட்டிற்கும் ஒரு கணினியை அறிமுகப்படுத்தியதன் மூலம் பில் கேட்ஸ் இந்த உலகை மாற்றினார். இப்போது அவர் மைக்ரோசாஃப்டைவிட்டு விலகிவிட்டதால் அதற்கு என்னவாகும்?

மைக்ரோசாஃப்ட்டில் தான் ஆற்றிய பங்கைப் பொருத்தமட்டில்

தனக்கு அளவுக்கதிகமான கவனம் அளிக்கப்படுவதாக பில் கேட்ஸே கருதினார். அவர் இவ்வுலகின் முன்னணிப் பணக்காரராக இருந்தது அதற்கு முக்கியக் காரணம். ஒரு தலைவர் என்ற முறையில் தன் லட்சிய நோக்கை முன்னெடுத்துச் செல்லுவது தன் வேலை என்றும், நடைமுறைத் தேவைகளை கவனித்துக் கொள்ள வேண்டியது பிறருடைய வேலை என்றும் அவர் நினைத்திருந்தார். மார்ட்டின் லூதர் கிங் ஜூனியர் ஐந்தாறு சமூக உரிமைப் போராளிகளுடன் மட்டும் இணைந்து போராடி அமெரிக்காவை மாற்றியிருக்க முடியாது. அவருக்குப் பின்னால் அணிவகுத்துச் செல்ல ஆயிரக்கணக்கானோர் முன்வந்தபோதுதான் அது சாத்தியமானது. உண்மையான மாற்றத்தைக் கொண்டுவரத் தனக்கு ஆட்கள் தேவை என்பதை பில் கேட்ஸ் உணர்ந்திருந்தபோதிலும், அவர் ஒரு விஷயத்தை அலட்சியம் செய்துவிட்டார். ஓர் இயக்கமோ அல்லது ஒரு நிறுவனமோ சீரும் சிறப்புமாக இயங்க வேண்டும் என்றால், முன்னால் அணிவகுத்துச் செல்லுகின்ற ஒரு தலைவர் அதற்கு வேண்டும் என்பதுதான் அது.

மைக்ரோசாஃப்ட்டின் நோக்கத்திற்கும் நடைமுறைக்கும் இடையேயான பிளவு சில காலத்திற்கு முன்பே ஏற்பட்டுவிட்டிருந்தபோதிலும் அப்போது பில் கேட்ஸ் மைக்ரோசாஃப்டிலேயே சுற்றிக் கொண்டிருந்ததால் அது எந்தப் பெரிய பாதிப்பையும் ஏற்படுத்தவில்லை. இப்போது அவர் முழுமையாக விலகிவிட்டிருப்பதால் அதன் தாக்கம் எப்படியிருக்கும் என்பது போகப்போகத்தான் தெரியும்.

கேட்ஸைப் போன்ற மாபெரும் தலைவர்கள் இதுபோன்று தாங்கள் நிறுவிய நிறுவனத்திலிருந்து விலகியுள்ள சம்பவங்கள் இதற்கு முன்பு நிகழத்தான் செய்துள்ளன. ஸ்டீவ் ஜாப்ஸ், ஆப்பிளின் தலைவர் ஜான் ஸ்கல்லியுடனும் பிற நிர்வாகிகளுடனும் ஏற்பட்ட அதிகார மோதல் காரணமாக அதிலிருந்து 1985ல் வெளியேறினார். அவரது விலகல் ஆப்பிளின்மீது ஏற்படுத்திய தாக்கம் அளப்பரியது.

இதில் வேடிக்கை என்னவென்றால், 1983ல் ஸ்டீவ் ஜாப்ஸ்தான் ஜான் ஸ்கல்லியை வேலைக்கு எடுத்தார். ஜான் ஒரு திறமையான நிர்வாகி. எதை எப்படிச் செய்ய வேண்டும் என்பதை அவர் நன்கு அறிந்திருந்தார். அதற்கு முன்பு அவர் பெப்சிகோ நிறுவனத்தில் தன் திறமை காரணமாகப் படுவேகமாக முன்னேறியிருந்தார். பெப்சிகோவில் இருந்தபோது அவர் மேற்கொண்ட சில நடவடிக்கைகள் காரணமாக முதன்முறையாக அந்நிறுவனம் கோகோ கோலாவை முந்தியது. ஆனால் துரதிர்ஷ்டவசமாக ஜான் ஆப்பிளில் சுத்தமாகப் பொருந்தவில்லை. அவர் ஆப்பிளை முழுக்க முழுக்க ஒரு வர்த்தக

நிறுவனமாக நடத்தினார். ஒரு லட்சியத்தைக் கொண்டிருந்த ஒரு நிறுவனத்தை நடத்துவதுபோல அவர் அதை நடத்தவில்லை.

இப்படி அந்த நிறுவனத்தோடு சுத்தமாக ஒட்டாத ஒருவருக்கு அங்கு எப்படி வேலை கிடைத்தது? ஸ்டீவ் ஜாப்ஸ் போட்டத் தப்புக் கணக்கின் காரணமாகத்தான். தன் கனவை நனவாக்கக்கூடிய ஒரு நபர் தனக்குத் தேவை என்பதை ஸ்டீவ் ஜாப்ஸ் அறிந்திருந்தார். அவர்தான் ஜானை அணுகினார். ஏனெனில், ஜான் ஒரு சிறந்த நிர்வாகி என்று பெயர் எடுத்திருந்தார். ஸ்டீவ் ஜாப்ஸ், ஜானிடம், "நீங்கள் உங்கள் வாழ்க்கை முழுவதும் சர்க்கரைத் தண்ணீரை விற்றுக் கொண்டிருக்கப் போகிறீர்களா அல்லது இந்த உலகை மாற்ற விரும்புகிறீர்களா?" என்று கேட்டார். அப்படிக் கேட்டதன் மூலம் அவர் ஜானின் அகங்காரம், ஆசை, பயம் ஆகிய உணர்ச்சிகளுக்குத் தீனி போட்டு அவரைத் தன் நிறுவனத்திற்கு இழுத்தார். அதன் மூலம் ஜாப்ஸ் தன் தலையில் தானே மண்ணை வாரிப் போட்டுக் கொண்டார்.

ஸ்டீவ் ஜாப்ஸ் ஆப்பிள் என்ற வண்டியை ஏற்கனவே நன்றாக முடுக்கிவிட்டிருந்ததால், அவர் அதிலிருந்து தூக்கியெறியப்பட்டப் பிறகும் சிறிது காலத்திற்கு அந்நிறுவனம் நன்றாக ஓடிக் கொண்டிருந்தது. ஆனால் அது அப்படியே தொடரவில்லை. அதன் நோக்கத்திற்கும் அது செய்து கொண்டிருந்த காரியங்களுக்கும் இடையே ஒரு பிளவு ஏற்பட்டது. ஆனால் அது அலட்சியம் செய்யப்பட்டது. ஆண்டுகள் ஓட ஓட ஆப்பிள் நிறுவனத்தின் நோக்கம் மேலும் மேலும் கலங்கலாக ஆகிக் கொண்டிருந்தது.

சிறந்த நிர்வாகியான ஜான், ஆப்பிளைத் திறமையாக நடத்திக் கொண்டிருந்தபோதிலும், அதன் நோக்கமான புதுமைப்புனைவைத் தூக்கிப் பிடிக்க அங்கு யாருமே இருக்கவில்லை. அதனால் ஆப்பிள் அறிமுகப்படுத்திய புதிய பொருட்களில் புதுமையோ அல்லது புரட்சியோ இருக்கவில்லை. பழைய பொருட்களின் மேம்பட்ட வடிவங்களே மாறுவேடத்தில் வெளிவந்தன. பிரச்சனையைத் தீர்க்க ஜான் ஆப்பிளின் நிர்வாகத்தைப் பல முறை மாற்றியமைத்தார். ஆனால் ஆப்பிளை எப்படி நடத்துவது என்பது அங்கு பிரச்சனையாக இருக்கவில்லை என்பதை அவர் புரிந்து கொள்ளவில்லை. அது ஆப்பிளின் நோக்கத்தோடு தொடர்பு கொண்டிருந்தது. அதனால் ஆப்பிள் நிறுவனத்தில் உத்வேகம் முழுவதும் காலாவதியாகிவிட்டிருந்தது.

1997ல் ஸ்டீவ் ஜாப்ஸ் ஆப்பிளுக்குள் மறுபிரவேசம் செய்யும்வரை, ஆப்பிள் தன் நோக்கத்தைத் தொலைத்துவிட்டிருந்தது என்பதை நினைவுபடுத்த அங்கு எவரும் இருக்கவில்லை. தடம் புரண்டிருந்த

நோக்கம் குறித்தத் தெளிவு சீராக்கப்பட்டவுடன் மாற்றங்கள் கிடுகிடுவென நடக்கத் துவங்கின. கலாச்சாரம் புத்துணர்வு பெற்றது. வித்தியாசமான சிந்தனை மீண்டும் அரியணை ஏறியது. பிற மாபெரும் தலைவர்களைப்போலவே ஸ்டீவ் ஜாப்ஸும் தன் உள்ளுணர்வை அதிகமாக நம்பினார். ஜனரஞ்சகமான தீர்மானங்களை எடுப்பதில்லை என்ற குற்றச்சாட்டு ஸ்டீவ் ஜாப்ஸ்மீது தொடர்ந்து வைக்கப்பட்டு வந்தது. ஆப்பிளின் கணினியான மெக்கின்டாஷைப் பிறர் தயாரிக்க அனுமதிக்க அவர் மறுத்தது அதற்கு ஓர் எடுத்துக்காட்டு. அதை அவரால் ஒருபோதும் செய்ய முடியாது. ஏனெனில், அது அவருடைய நோக்கத்திற்கு முற்றிலும் புறம்பாக இருந்தது.

ஒரு நிறுவனம் எதற்காகத் துவக்கப்பட்டதோ அதைத் தன் மூச்சாக சுவாசித்துக் கொண்டிருக்கும் ஒரு தலைவர், தனக்கு அடுத்து அதைத் தொடருவதற்கு ஒருவரைத் தயார் செய்யாமல் அந்நிறுவனத்திலிருந்து விலகிவிட்டால், அந்நிறுவனம் திண்டாடத்தான் செய்யும். புதிதாக வரும் ஒரு நிர்வாகி அந்நிறுவனத்தின் செயல்நடவடிக்கையிலும் அதன் வளர்ச்சியிலும் மட்டுமே கவனம் செலுத்துவார். அதைவிட மோசமாக, அப்புதிய நபர் தன்னுடைய முன்னோக்கை இங்கு திணிக்கக்கூட முயலலாம். அப்படிச் செய்யும்போது, அங்கு நிலவிக் கொண்டிருக்கும் கலாச்சாரத்திற்கு எதிரான நடவடிக்கைகளில் அவர் இறங்குவார். அதன் விளைவாகப் பெரும் எண்ணிக்கையில் மக்கள் அந்நிறுவனத்திலிருந்து விலகுவர், நிறுவனத்தின் உத்வேகம் அடிவாங்கும், நம்பிக்கையின்மை அதிகரிக்கும், எல்லோரும் தங்களைக் காத்துக் கொள்ளுவதில் குறியாக இருக்கத் தொடங்குவர்.

அதுதான் டெல் நிறுவனத்தில் நடந்தது. மைக்கேல் டெல்லும் ஒரு நோக்கத்தோடுதான் தன் நிறுவனத்தைத் துவக்கினார். துவக்கத்திலிருந்தே, அதிகமான கணினிகளை விற்பதற்குச் செயற்திறனை அவர் அதிகம் நம்பினார். அவர் வெற்றிப் படிக்கட்டுகளில் வேகமாக ஏறிக் கொண்டிருந்தபோது தன்னுடைய நோக்கத்தைத் தொலைத்துவிட்டார். பின்னர் அவர் தான் வகித்து வந்த முதன்மை நிர்வாக அதிகாரிப் பதவியிலிருந்து 2004ல் விலகியபோது தன் நோக்கத்தைத் தனக்குப் பின்னால் வந்தவர்களுக்குக் கொடுக்கவும் தவறிவிட்டார். பின்னர் டெல் நிலைதடுமாறித் தவித்துக் கொண்டிருந்தபோது, மூன்று வருடங்கள் கழித்து அவர் மீண்டும் அந்நிறுவனத்திற்குத் திரும்பி வந்தார். நிறுவனத்தில் இருந்த மேலாளர்கள், 2003க்கும் 2006க்கும் இடையே தங்களுடைய விற்பனை அறிக்கையை இட்டுக்கட்டித் தயாரித்து அனுப்பும் அளவுக்கு அங்கு நிலைமை மோசமாக இருந்தது. அவர்களுக்கு அளிக்கப்பட்ட விற்பனை

இலக்குகளை அவர்களால் எட்ட முடியாமல் போனதால், அவர்கள் இந்த அளவுக்குக் கீழிறங்கிவிட்டனர். 2006ல் எச்பி நிறுவனம் டெல் நிறுவனத்தைத் தோற்கடித்து உலகிலேயே அதிகமான கணினிகளை விற்ற நிறுவனமாக உயர்ந்தது. தன்னுடைய நோக்கத்திற்கும் தான் செய்து கொண்டிருந்ததற்கும் இடையே இருந்த பிளவிற்கான காரணத்தை டெல் அங்கீகரிக்கத் தவறியதுதான் அதன் வீழ்ச்சிக்கு முக்கியக் காரணமாக இருந்தது.

இதற்கு இன்னொரு பொருத்தமான எடுத்துக்காட்டு ஸ்டார்பக்ஸ். 2000ம் ஆண்டில், அதன் முதன்மை நிர்வாக அதிகாரியாக இருந்த ஹோவர்டு ஷுல்ட்ஸ் ஸ்டார்பக்ஸிலிருந்து விலகினார். அதற்கு சர்வதேச அளவில் 50 மில்லியன் வாடிக்கையாளர்கள் இருந்தபோதிலும் முதன்முறையாக அதற்கு உதறல் ஏற்பட்டது.

ஸ்டார்பக்ஸின் வரலாற்றை நீங்கள் ஆராய்ந்து பார்த்தால் மக்கள் அதன் காபிக்காக அங்கு வரவில்லை, அது அளித்த அனுபவத்திற்காகவே அங்கு வந்தனர் என்பது உங்களுக்குப் புரிபடும். 1982ல் அந்நிறுவனத்திற்குள் ஷுல்ட்ஸ் அடியெடுத்து வைத்தபோது அதை அந்நிறுவனத்தின் நோக்கமாக ஆக்கினார். அதற்காக அவர் அதன் நிறுவனர்களுடன் மல்லுக்கு நிற்க வேண்டியிருந்தது. ஆனால் அதுதான் ஒரு சிறிய நிறுவனமாக இருந்த ஸ்டார்பக்ஸை உலகளாவிய ஒன்றாக மாற்றியது. அவர் இத்தாலிக்குச் சென்றபோது அங்கிருந்த காபிக் கடைகளைப் பார்த்தபோதுதான் அவருக்கு இந்த யோசனை உதித்தது. வீடு இருக்கும் இடத்திற்கும் வேலை பார்க்கும் இடத்திற்கும் நடுவே மிக சௌகரியமான சூழல் ஒன்றை உருவாக்க அவர் கனவு கண்டார். அதை அவர் 'மூன்றாவது இடம்' என்று அழைத்தார். தனியொரு மனிதனாக அமெரிக்காவில் காபிக்கடைக் கலாச்சாரம் ஒன்றை அவர் வெற்றிகரமாக உருவாக்கினார்.

மக்கள் ஷுல்ட்ஸின் அந்த யோசனையைப் பருகுவதற்காகவே அங்கு வந்தனர், காபியைப் பருகுவதற்காக வரவில்லை. ஆனால் அவர்களும் காலப்போக்கில் தங்களுடைய நோக்கத்தை இழந்தனர். ஸ்டார்பக்ஸ் துவக்கப்பட்டப் புதிதில், நீங்கள் விரும்பினால் பீங்கான் கோப்பையில் காபி தருவார்கள். இப்போது அதெல்லாம் மலையேறிவிட்டது. காரணம்? பீங்கான் கோப்பை விலை அதிகம், பராமரிப்புச் செலவும் கூடுதல். அதற்கு பதிலாகக் காகிதக் கோப்பைகளை அது அறிமுகப்படுத்தியது. ஆனால் அது விசுவாசத்திற்கு உலை வைத்தது. வாடிக்கையாளர்களுக்குக் காகிதக் கோப்பைகளைக் கொடுக்கும்போது, “வாங்கிவிட்டாயா, இடத்தைக் காலி செய்,” என்ற செய்தியை அது சொல்லாமல் சொன்னது. மொத்தத்தில், ஸ்டார்பக்ஸ் இனியும் ஒரு

மூன்றாவது இடமாக இருக்கவில்லை. அது இன்னொரு காபிக் கடையாக ஆகிவிட்டிருந்தது. நிறுவனத்தின் நோக்கம் நீர்த்துப் போய்க் கொண்டிருந்தது. 2000ல் ஷுல்ட்ஸ் வேலையைவிட்டதும் நிலைமை இன்னும் மோசமானது. ஸ்டார்பக்ஸ் பத்து வருடங்களில் 1,000 கடைகளிலிருந்து 13,000 கடைகளாக விசுவரூபம் எடுத்தது. ஆனால் அதன் தடுமாற்றத்திற்குக் காரணம் ஒரு குறுகிய காலகட்டத்திற்குள் அது மிகப் பெரிதாக வளர்ந்தது அல்ல. அது தன் நோக்கத்தின் தெளிவைத் தொலைத்ததுதான் அதன் தடுமாற்றத்திற்குக் காரணம்.

பில் கேட்ஸ், ஸ்டீவ் ஜாப்ஸ் போன்றவர்கள் கச்சிதமான நிர்வாகிகள் கிடையாது. ஆனால் தத்தம் நிறுவனங்களைத் தோற்றுவித்தவர்கள் என்ற ஆளுமை அவர்களுக்கு இருந்தது. அவர்களுடைய நடமாட்டமே மக்களை ஊக்குவித்தது. ஆனால், தங்களுடைய நிறுவனத்தின் நோக்கத்தை, தாங்கள் அங்கு இல்லாதிருக்கும்போது பிறர் எப்படி எடுத்துச் செல்ல வேண்டும் என்பதைத் தங்கள் ஊழியர்களுக்கு வழிகாட்ட அவர்கள் தவறிவிட்டிருந்தனர். அதனால்தான் அவர்கள் அங்கிருந்து போன பிறகு அந்நிறுவனங்கள் தள்ளாடத் தொடங்கின.

நிறுவனங்களைப் பொருத்தவரை வெற்றிதான் மிகப் பெரிய சவால். மைக்ரோசாஃப்ட் விசுவரூப வளர்ச்சி பெற்றதும், பில் கேட்ஸ் தான் உலகை மாற்றவிருந்த விதத்தைப் பற்றிப் பேசுவதை நிறுத்திவிட்டு, தன் நிறுவனம் இப்போது என்ன செய்து கொண்டிருந்தது என்பதைப் பற்றி மட்டுமே பேசினார். அந்த மாற்றம் எல்லாவற்றிலும் எதிரொலித்தது. ஆனால் பில் கேட்ஸ் அங்கு இருந்தவரை, தன் நிறுவனத்தில் இருந்தவர்களை அவர் தொடர்ந்து ஊக்குவித்துக் கொண்டிருந்தார்.

பில் கேட்ஸ் தன் ஆழமான நம்பிக்கையின் வெளிப்பாடாகத் தன் வாழ்க்கையில் உருவாக்கியது மைக்ரோசாஃப்ட் ஒன்றை மட்டும்தான். இப்போது அவர் தன் ஆழமான நம்பிக்கையின் வெளிப்பாடாக உருவெடுத்துள்ள இன்னொரு காரியத்தில் குதித்துள்ளார். அதுதான் கேட்ஸ் அறக்கட்டளை. இப்போது அதை அவர் மென்பொருளின் உதவியைக் கொண்டு செய்ய முயலவில்லை. அவர் ஸ்டீவ் பால்மரைத் தன்னுடைய இடத்தில் விட்டுச் சென்றுள்ளார்.

மைக்ரோசாஃப்ட், ஆப்பிள் போன்ற நிறுவனங்கள் ஒரு தனிமனிதனின் மாபெரும் நோக்கத்தை அடித்தளமாகக் கொண்டு கட்டப்பட்டன. அதனால் அந்த நிறுவனர்களுக்கு அடுத்து அந்த நோக்கத்தை அடுத்தத் தளத்திற்கு எடுத்துச் செல்லுவதற்குப் பொருத்தமான நபர்களை நியமிப்பது அவ்வளவு எளிதான காரியமாக இருக்கவில்லை.

சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸ் அதில் வெற்றி பெற்றுள்ளதற்குக் காரணம்

அதன் நோக்கம் அதன் கலாச்சாரத்தோடு பின்னிப் பிணைந்திருப்பதுதான். கெல்லஹருக்குப் பிறகு, ஹோவர்டு புட்னம், சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸின் முதன்மை நிர்வாக அதிகாரியாகப் பொறுப்பேற்றுக் கொண்டார். அவர் தன் தொழில்வாழ்க்கை முழுவதையும் விமானச் சேவைத் துறையில்தான் கழித்திருந்தார். அவர் சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸில் வெற்றிகரமாக விளங்கியற்கு அது காரணமல்ல. அவர் அந்நிறுவனத்தின் நோக்கத்தை அப்படியே சுவீகரித்துக் கொண்டதுதான் அதற்குக் காரணம். அவரை அந்த வேலைக்காகக் கெல்லஹர் நேர்முகத் தேர்வு செய்து கொண்டிருந்தபோது, கெல்லஹர் தன் காலணிகளைக் கழற்றிப் போட்டதைப் புட்னம் கவனித்தார். அவர் அதை மட்டும் கவனிக்கவில்லை. அவருடைய சாக்ஸில் ஓர் ஓட்டை இருந்ததையும் அவர் கவனித்தார். அக்கட்டத்தில், தான் அந்த வேலையில் சிறப்பாகப் பொருந்திவிடுவோம் என்ற நம்பிக்கை அவருக்கு வந்தது. கெல்லஹர் மற்ற எல்லோரையும் போன்ற ஒரு சாதாரணமான நபர்தான் என்பதை அது அவருக்கு உணர்த்தியது. அதோடு, அவரும் அப்போது ஓட்டை விழுந்திருந்த ஒரு சாக்ஸைத்தான் அணிந்திருந்தார்.

சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸ் தனக்குப் பொருத்தமாக இருக்கும் என்று புட்னம் முடிவு செய்திருந்தாலும், அந்த ஏர்லைன்ஸுக்குத் தான் பொருத்தமாக இருப்போமா என்பதை அவரால் எப்படிக் கண்டுபிடிக்க முடியும்? ஒரு நாள் மதியம் முழுவதையும் புட்னமுடன் கழிக்கும் வாய்ப்பு எனக்கு ஒருமுறை கிட்டியது. நாங்கள் பேசிக் கொண்டிருந்தபோது, ஒரு கட்டத்தில் எங்களுடைய பேச்சைத் தற்காலிகமாக நிறுத்திவிட்டு, வெளியே போய் ஒரு ஸ்டார்பக்ஸ் காபி குடிக்கலாம் என்று நான் அவரிடம் பரிந்துரைத்தேன். அவர் மிகவும் சூடாகிவிட்டார். “நான் ஸ்டார்பக்ஸுக்கெல்லாம் வர மாட்டேன். ஒரு காபிக்குப் போய் யாராவது ஐந்து டாலர்களைக் கொடுப்பார்களா? அது என்ன எழவு ஃபிரப்பூச்சினோ காபி?” என்று கொட்டித் தீர்த்துவிட்டார். புட்னமால் ஏன் சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸில் ஐக்கியமாகிவிட முடிந்தது என்பதை நான் உடனடியாகப் புரிந்து கொண்டேன். அவர் ஒரு சாமானியனாக இருந்தார். கெல்லஹரிடமிருந்து ‘தீப்பந்த’த்தைப் பெறுவதற்கு முற்றிலும் பொருத்தமான ஒரு நபராக அவர் இருந்தார். 2001ல் சவுத்வெஸ்ட் ஏர்லைன்ஸின் தலைமைப் பொறுப்பை ஏற்றுக் கொண்ட கோலின் பாரெட்டும் அப்படிப்பட்ட ஒருவராக இருந்தார்.

ஒரு தலைவருக்குப் பின் அந்தப் பொறுப்பிற்கு வரும் ஒருவர் அதில் சரியாகப் பொருந்துகிறாரா என்பதை எப்படிக் கண்டுபிடிப்பது? அது எளிது. செலரி பரிசோதனையில் அந்நிறுவனம் தேறுகிறதா என்பதை

கவனித்தால் மட்டும் போதும்.

நோக்கம் காணாமல் போகும்போது என்ன நிகழும்?

1992 ஏப்ரல் 5 அன்று காலை சுமார் எட்டு மணியளவில் வால்மார்ட் தன் நோக்கத்தை இழந்தது. சரியாக அந்த நேரத்தில்தான் அதன் நிறுவனர் சாம் வால்ட்டன் மரணமடைந்தார். அதற்குப் பிறகு அவருடைய மூத்த மகன் ராப்சன் வால்ட்டன் வால்மார்ட்டின் தலைமைப் பொறுப்பை ஏற்றுக் கொண்டார். அபோது அவர், “கொள்கை முடிவுகளிலும், நிறுவனம் பயணித்துக் கொண்டிருக்கின்ற திசையிலும் எந்த மாற்றமும் இருக்காது,” என்று கூறினார். துரதிர்ஷ்டவசமாக அது நிகழவில்லை.

சாம் வால்ட்டன் ஒரு சாமானியனின் குறியீடாகவே வாழ்ந்து வந்தார். 1985ல் ஃபோர்ப்ஸ் பத்திரிகை அவரை அமெரிக்காவிலேயே பெரிய பணக்காரர் என்று அறிவித்தது. அவர் இறக்கும்வரை அந்தப் பெருமையை அவர் தக்கவைத்துக் கொண்டிருந்தார். ஆனால் மக்கள் பணத்திற்குக் கொடுக்கின்ற அதிமுக்கியத்துவத்தை அவரால் புரிந்து கொள்ள முடியவில்லை. சாம் வால்ட்டன் போட்டிச் சூழல்களில் பெரிதும் ஜொலித்தார். அவர் ஈட்டிய பெரும் பணம் அவருடைய வெற்றியை மதிப்பிட உதவியது என்பதை மறுப்பதற்கில்லை. ஆனால் வால்ட்டனுக்கு வெற்றியுணர்வைக் கொடுத்தது பணமல்ல. மக்கள்தான் அதைக் கொடுத்தனர்.

நீங்கள் மக்களை கவனித்துக் கொண்டால் மக்கள் உங்களை கவனித்துக் கொள்ளுவர் என்பது வால்ட்டனின் ஆழமான நம்பிக்கையாக இருந்தது. வால்ட்டன் செய்த அனைத்தும் அதற்குக் கட்டியம் கூறின. வார இறுதியில் வேலை பார்த்துக் கொண்டிருக்கும் ஊழியர்களுக்கு ஊக்கமளிப்பதற்காக அவர் சனிக்கிழமைகளில் வால்மார்ட்டிற்கு வருவார். ஊழியர்களின் பிறந்த நாள், திருமண நாள் போன்றவற்றை நினைவில் வைத்து வாழ்த்துத் தெரிவிப்பார். தன்னுடைய நிர்வாகிகள் ஆடம்பரக் கார்களைப் பயன்படுத்துவதைப் பார்த்தால் அவர்களைக் கடிந்து கொள்ளுவார். வெகுகாலம்வரை ஒரு சொந்த விமானம் வைத்துக் கொள்ளுவதை அவர் தவிர்த்து வந்தார்.

சாம் வால்ட்டன் உயிருடன் இருந்தவரை வால்மார்ட்டின் நோக்கத்திற்கும் அதனுடைய செயல்பாடுகளுக்கும் இடையே எந்தவிதமான உரசல்களும் ஏற்படவேயில்லை. ஏனெனில், தான் எங்கிருந்து வந்தோம் என்பதை அவர் ஒருநாளும் மறக்கவில்லை. “நான் ஒரு பார்பர்ஷாப்பில் முடி வெட்டிக் கொண்டதைப் பத்திரிகைகள் ஒரு செய்தியாகப் போடுவதை என்னால் சகித்துக் கொள்ள முடியவில்லை.

பார்பர்ஷாப்பில் முடி வெட்டாமல் வேறு எங்கு போய் நான் முடி வெட்டுவேன்?" என்று ஒருமுறை அவர் கேட்டார். மொத்தத்தில், அவர் எந்த சாமானிய மக்களுக்கு சேவை செய்து கொண்டிருந்தாரோ அவர்களின் உண்மையான குறியீடாக விளங்கினார்.

தன் காலத்திற்குப் பிறகு தன்னுடைய நோக்கத்தைப் போற்றிப் பாதுகாக்கும் விதத்தில், அதைத் தெளிவாக வார்த்தைகளில் வடிக்கத் தவறியதுதான் வால்ட்டன் செய்த ஒரே தவறாகும். தன் நோக்கத்தை அவர் எப்படிச் செயலாக்கிக் கொண்டிருந்தார் என்பதை மற்றவர்களால் எளிதில் பார்க்க முடிந்தது. ஒரு சராசரி அமெரிக்கனுக்குக் கட்டுப்படியாகக்கூடிய விலையில் பொருட்களைத் தயாரிப்பது பற்றி அவர் பேசினார். கிராமப்புறங்களில் வால்மார்ட்டைத் திறப்பதைப் பற்றி அவர் பேசினார். ஏனெனில், சாமான் வாங்குவதற்காக சாமானிய அமெரிக்கன் ஏன் நகரத்திற்குப் பயணிக்க வேண்டும் என்று அவர் யோசித்தார். அவருடைய தீர்மானங்கள் அனைத்தும் செலரிப் பரிசோதனைகளில் வெற்றிகரமாகத் தேறின. ஆனால் நோக்கத்தைப் பற்றி மட்டும் அதிகமாகப் பேசப்படவில்லை. அதனால் அவர் இறந்த பிறகு அது முற்றிலுமாகக் காற்றில் பறக்கவிடப்பட்டது.

சாம் வால்ட்டன் யாரிடமிருந்து தன் யோசனையைக் கடன் வாங்கினாரோ அதே சோல் பிரைஸின் தொழில் மாதிரியைப் பின்பற்றி, ஜிம் சினகல் மற்றும் ஜெஃப்ரி பிரோட்மேனால் உருவாக்கப்பட்டதுதான் காஸ்ட்கோ நிறுவனம். வால்ட்டனைப்போலவே இவர்களும் மக்கள்மீது நம்பிக்கை வைத்தனர். காஸ்ட்கோ நிறுவனம் தன் ஊழியர்களை சிறப்பாக கவனித்துக் கொண்டது, அவர்களுக்குப் பிற நிறுவனங்களைவிட 40 சதவீதம் அதிகச் சம்பளம் கொடுத்தது, பிற சலுகைகளையும் வழங்கியது. அவர்கள் விளம்பரத்திற்காக சல்லிக்காசுகூடச் செலவழிக்கவில்லை. மக்களே அவர்களுக்கு இலவச விளம்பரங்களை அளித்தனர். "உங்களுக்கு 1,20,000 விசுவாசமான தூதுவர்கள் இருந்தால் எப்படி இருக்கும் என்று யோசித்துப் பாருங்கள்," என்று ஒருமுறை சினகல் கூறியிருந்தார்.

அந்நிறுவனம் தன் ஊழியர்களுக்கு அதிகமாகச் செலவழித்துக் கொண்டிருந்ததாக வால் ஸ்டிரீட் அந்நிறுவனத்தைக் குறை கூறிக் கொண்டேயிருந்தது. அதிர்ஷ்டவசமாக, சினகல் தன் இதயம் கூறியதை அதிகமாகச் செவிமடுத்தார். "எல்லாத் தொழில்களும் அடுத்த வாரமே கொள்ளை லாபம் சம்பாதித்துக் கொடுக்க வேண்டும் என்று வால் ஸ்டிரீட்டில் உள்ள வல்லுனர்கள் எதிர்பார்க்கின்றனர். ஆனால் இன்னும் ஐம்பது வருடங்கள் நிலைத்திருக்கப் போகின்ற ஒரு

நிறுவனத்தைத்தான் நாங்கள் கட்டியெழுப்பிக் கொண்டிருக்கிறோம். நல்ல சம்பளம் கொடுத்து மக்களை உங்களுடன் தக்க வைத்துக் கொள்ளுவது புத்திசாலித்தனமான ஒரு வர்த்தக உத்தி," என்று சினகல் ஒரு பேட்டியில் தெரிவித்தார்.

சாம் வால்ட்டனின் மறைவுக்குப் பிறகு பல விதமான நெருக்கடிகளை சந்தித்த வால்மார்ட் அதிலிருந்து அப்புறம் மீளவேயில்லை. காஸ்ட்கோ தொடர்ந்து வெற்றி நடைபோட்டு வருகிறது. அதற்கு ஒரு காரணமும் இருக்கிறது. சினகல் அதில் தொடர்ந்து இருந்து கொண்டு அதை வழிநடத்தி வருகிறார். அவர் ஆண்டுக்கு 4,30,000 டாலர்களை மட்டுமே சம்பளமாகப் பெற்று வருகிறார். காஸ்ட்கோ அளவுக்கு விற்பனை செய்து வரும் நிறுவனங்களின் முதன்மை நிர்வாக அதிகாரிகள் எடுத்துக் கொள்ளும் சம்பளத்தோடு ஒப்பிடுகையில் இது ஒன்றுமே இல்லை. அதேபோலத்தான் சாம் வால்ட்டனும். அவர் 3,50,000 டாலர்களுக்கு மேல் ஒருபோதும் சம்பளம் பெற்றுக் கொண்டதில்லை.

சாம் வால்ட்டனின் இறப்பிற்குப் பின்னர் வால்மார்ட்டில் மூன்று நான்கு பேர் முதன்மை நிர்வாக அதிகாரியின் நாற்காலியில் அமர்ந்து அதை மேலும் சரித்துவிட்டுச் சென்றுவிட்டார்கள். 2009ன் துவக்கத்தில் மைக்கேல் டியூக் என்பவர் அப்பதவிக்கு வந்தார். இழந்து போன வால்மார்ட்டின் பெருமையை மீட்டெடுக்கும் பொறுப்பு அவருக்கு அளிக்கப்பட்டது.

அதை அவர் தனக்கு ஆண்டுக்கு 5.43 மில்லியன் டாலர்கள் சம்பளம் அளித்துக் கொண்டதன் மூலம் துவக்கியுள்ளார். கதை எப்படிப் போகிறது என்பதைப் பொறுத்திருந்து பார்க்கலாம்.

பகுதி 6

ஏன் என்பதைக் கண்டுபிடியுங்கள்

13

ஏன் என்பதன் மூலாதாரம்

அமெரிக்காவில் வியட்நாம் போர் எதிர்ப்பு யுகத்தில் அதற்கான விதை போடப்பட்டது. அரசுக்கு எதிரான போக்கும், அதிகாரக்குவிப்பு மையங்களுக்கு எதிரான கூக்குரல்களும் வெகுவாகப் பரவியிருந்த காலகட்டம் அது. வடக்குக் கரோலினா மாநிலத்தில் இருந்த இரு இளைஞர்கள் அரசு மற்றும் பெருநிறுவனங்களை எதிரிகளாகப் பார்த்தனர். அவை இரண்டும் பிரம்மாண்டமாக இருந்தன என்பதால் அல்ல. அவை தனிநபர்களின் அபிலாஷைகளைத் துவம்சம் செய்தன என்பதால்தான். தனிநபர்களுக்கு வலுவான குரல் இருக்கும் ஓர் உலகை அவர்கள் கற்பனை செய்தனர். ஏற்கனவே கோலோச்சிக் கொண்டிருக்கும் அதிகார மையங்கள், பழமைவாதக் கருத்துக்கள் போன்றவற்றைத் தனிமனிதர்கள் எதிர்த்துக் குரல் கொடுத்து அதில் வெற்றியும் பெறும் காலகட்டத்தை அவர்கள் தங்கள் மனக்கண்ணில் பார்த்தனர். முதலில் அவர்கள் இருவரும் தங்களுடைய நம்பிக்கைகளைப் பிரதிபலித்த ஹிப்பிக்களோடு கைகோர்த்துத் திரிந்தனர். பின்னர் போராட்டங்கள் இல்லாமல், சட்டத்திற்குப் புறம்பான எதையும் செய்யாமலேயே இந்த உலகத்தை மாற்றக்கூடிய ஒரு மாற்று வழி இருந்ததை அவர்கள் கண்டுகொண்டனர்.

ஸ்டீவ் ஜாப்ஸும் ஸ்டீவ் வோஸ்னியாக்கும்தான் அந்த இரு இளைஞர்கள். அவர்கள் வாழ்ந்து கொண்டிருந்த வடக்குக் கரோலினாவில் அப்போது ஹிப்பிக்களின் சிந்தனை மட்டும் கோலோச்சிக் கொண்டிருக்கவில்லை, கணினிப் புரட்சிக்கான காலமும் கனிந்து கொண்டிருந்தது. தங்களுடைய சொந்தப் புரட்சியை முன்னெடுத்துச் செல்லுவதற்கான வாய்ப்பு அத்தொழில்நுட்பத்தில் ஒளிந்திருந்ததை அவர்களால் பார்க்க முடிந்தது. “ஒரு நிறுவனத்தால் செய்ய முடிந்த அனைத்தையும் செய்யக்கூடிய ஆற்றலை ஆப்பிள் கணினிகள் தனிநபருக்குக் கொடுத்தன,” என்று ஸ்டீவ் வோஸ்னியாக் கூறினார். அவர் மேலும் தொடர்ந்து, “வரலாற்றில் முதன்முறையாக, இத்தொழில்நுட்பத்தைப் பயன்படுத்தும் திறன் ஒருவருக்கு இருக்கும் காரணத்தால் அவர்களால் ஒரு பெரும் நிறுவனத்தோடு போட்டிப் போட முடிகிறது,” என்று நினைவுகூர்ந்தார். கணினித் தொழில்நுட்பத்தின் ஆற்றலை மக்கள் அறுவடை செய்வதற்கு ஏற்ற வகையில் ஆப்பிள் 1 மற்றும் ஆப்பிள் 2 கணினிகளை வோஸ்னியாக் வடிவமைத்தார். அதை எவ்வாறு விற்பது என்பதை ஸ்டீவ் ஜாப்ஸ்

அறிந்திருந்தார். இப்படிப் பிறந்ததுதான் ஆப்பிள் நிறுவனம். அதிகாரக்குவிப்பு மையத்திற்கு எதிராகச் செயல்படும் ஆற்றலைத் தனிமனிதர்களுக்கு வழங்குவதுதான் அதன் லட்சியமாக இருந்தது. அதாவது, லட்சியவாதிகளும் கனவுவாதிகளும் ஏற்கனவே நிலைபெற்றிருக்கும் அதிகாரத்துவத்திற்கு எதிராகப் போராடி வெற்றி பெற அவர்களுக்கு அதிகாரமளிப்பது. அந்த இரண்டு ஸ்டீவ்களின் லட்சிய தாகம் ஆப்பிள் பிறப்பதற்கு முன்னாலேயே அவர்களிடம் குடியேறிவிட்டிருந்தது.

1971ல் வோஸ்னியாக் கலிஃபோர்னியா பல்கலைக்கழகத்தில் படித்துக் கொண்டிருந்தார். ஸ்டீவ் ஜாப்ஸ் பள்ளியில் படித்துக் கொண்டிருந்தார். மாணவர்கள் தங்கும் விடுதி அறையிலிருந்து செயல்பட்டு அவர்கள் இருவரும் ஒரு கருவியைக் கண்டுபிடித்தனர். அவர்கள் அதற்குப் புளூ பாக்ஸ் என்று பெயரிட்டனர். மாணவர்கள் தொலைதூரத் தொலைபேசி அழைப்புகளை இலவசமாகச் செய்ய அக்கருவி உதவியது. அதன் மூலம், அவர்கள் இருவரும் அப்போதே, ஓர் ‘அடாவடி அண்ணன்’போலச் செயல்பட்ட அமெரிக்கன் டெலிபோன் அன்ட் டெலிகிராஃப் நிறுவனத்திற்கு எதிராகத் தங்கள் எதிர்ப்பைக் காட்டத் தொடங்கியிருந்தனர். பின்னர் ஏடி&டி என்று அழைக்கப்பட்ட அந்நிறுவனம் அமெரிக்கா முழுவதும் தொலைபேசிகளுக்கான ஏகபோக உரிமையைக் கொண்டிருந்தது. கொஞ்சம் ஆழமாகப் பார்த்தால் அவர்களுடைய புளூ பாக்ஸ் சட்டத்திற்குப் புறம்பானது என்பது புலப்படும். அதிகாரக் குவிப்பிற்கு எதிரான தங்களுடைய எதிர்ப்பைத் தெரிவிக்க, தனிப்பட்ட முறையில் சட்டத்திற்குப் புறம்பாகப் போக அவர்கள் விரும்பவில்லை என்பதால் அதை அவர்கள் ஒருபோதும் பயன்படுத்தவில்லை. ஆனால் எதேச்சாதிகார சக்திகளின் சர்வாதிகார விதிமுறைகளை மீறுவதற்குப் பிறருக்கு அதிகாரமளிக்கின்ற யோசனை அவர்களுக்கு மிகவும் பிடித்திருந்தது. அந்த யோசனை பின்னர் ஆப்பிளில் பல முறை பயன்படுத்தப்பட்டது.

1976ம் ஆண்டு ஏப்ரல் 1 அன்று அவர்கள் தங்களுடைய யோசனையை மீண்டும் ஒரு முறை நடைமுறைப்படுத்தினர். இம்முறை, கணினி உலகின் ராஜாவாக வலம் வந்து கொண்டிருந்த ஐபிஎம்மின் குடுமியை அவர்கள் பிடித்து ஆட்டினர். ஆப்பிள் களத்திற்கு வருவதற்கு முன்பு ஏதாவது ஒரு மையத்தின் ஒரு பெரிய அறையில் வைக்கப்பட்டிருந்த ஒரு பிரம்மாண்டமான மெயின் ஃபிரேம் கணினிக்குப் ‘பஞ்ச் கார்டு’ மூலம் கட்டளைகளை அனுப்புவதன் மூலமே கணினிகள் பயன்படுத்தப்பட்டு வந்தன. ஐபிஎம் தன் தொழில்நுட்பத்தைக் கொண்டு பெருநிறுவனங்களைக் குறி வைத்தது.

ஆனால் பெருநிறுவனங்களின் கைகளிலிருந்து அந்த அதிகாரத்தைப் பறித்து அதைத் தனிநபர்களுக்கு வழங்க ஆப்பிள் ஆர்வம் கொண்டிருந்தது. லட்சியத்தில் தெளிவும் வேலையில் தீவிர ஒழுங்கும் இருந்ததால், நாம் முன்பு பார்த்தப் பரவல் விதியின்படி, ஆப்பிள் பெருவெற்றி பெற்றது. முதல் வருடத்தில் மட்டும் ஆப்பிள் ஒரு மில்லியன் டாலர்கள் மதிப்புள்ள ஆப்பிள் கணினிகளைத் தனிநபர்களுக்கு விற்றது. ஆப்பிளின் நம்பிக்கையின்மீது நம்பிக்கை வைத்திருந்த மக்கள் அவர்கள். இரண்டாவது வருடம் அவர்களுடைய விற்பனை பத்து மில்லியன் டாலர்களைத் தொட்டது. மூன்றாவது வருடம் அது 100 மில்லியனாக மாறியது. ஆப்பிள் துவக்கப்பட்டு வெறும் ஆறு வருடங்களுக்குள் ஒரு பில்லியன் டாலர் நிறுவனமாக அது உருவெடுத்தது.

ஏற்கனவே அமெரிக்காவின் மூலை முடுக்கெல்லாம் பிரபலமாகியிருந்த ஆப்பிள் நிறுவனம், 1984ல், அமெரிக்கவின் உச்சகட்டக் கால்பந்தாட்டத் திருவிழாவான ‘சூப்பர் பவுல்’ நடைபெற்ற அதே தினத்தில் தன்னுடைய மெக்கின்டாஷ் கணினிகளை அறிமுகம் செய்தது. ஆண்டுதோறும் கோடிக்கணக்கானவர்கள் தொலைக்காட்சியில் கண்டுகளிக்கும் சூப்பர் பவுல் நிகழ்ச்சியின் ஒளிபரப்புக்கு இடையில், ஆப்பிளின் லட்சியத்தை ஆற்றல்மிக்க விதத்தில் வெளிப்படுத்திய ‘1984’ விளம்பரப் படம் ஒளிபரப்பப்பட்டது. பிளேடு ரன்னர் போன்ற மிகப் பிரபலமான ஹாலிவுட் திரைப்படங்களை எடுத்த இயக்குனரான ரிட்லி ஸ்காட்தான் அந்த விளம்பரப் படத்தை இயக்கியிருந்தார். அந்த விளம்பரம், விளம்பரப் படத்துறையின் போக்கையை மாற்றியது. அதைத் தொடர்ந்து பெரும் செலவுடன் தயாரிக்கப்பட்ட விளம்பரங்கள் சூப்பர் பவுல் நிகழ்ச்சிகளின்போது திரையிடப்படலாயின. ஆப்பிளின் மெக்கின்டாஷ் வெளிவந்தவுடன் அது மற்றொரு பாரம்பரியத்தை உடைத்தெறிந்தது. அதுவரை தனிநபர்க் கணினிகள் அனைத்தும் ‘டாஸ்’ ஆப்பரேட்டிங் சிஸ்டத்தில்தான் இயங்கிக் கொண்டிருந்தன. மெக்கின்டாஷ் அதற்கும் வேட்டு வைத்தது. பொதுமக்கள் பரவலாகப் பயன்படுத்துகின்ற தனிநபர்க் கணினிகளில் முதன்முதலாக ‘மவுஸ்’ அப்போதுதான் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டது. அதைவிட முக்கியமாக, சின்னங்கள், படங்கள், கட்டங்கள் போன்ற இடைமுகங்கள் வழியாகக் கணினியோடு உறவாடுவதைச் சாத்தியமாக்கிய ‘கிராஃபிக்கல் யூசர் இன்டர்ஃபேஸ்’ என்ற புரட்சிகரமான தொழில்நுட்பத்தையும் ஆப்பிள் அறிமுகம் செய்தது. இதில் வினோதம் என்னவென்றால், பின்னர் மைக்ரோசாஃப்ட் தன்னுடைய வின்டோஸ் மென்பொருள் மூலம்

ஆப்பிள் அறிமுகப்படுத்திய அதே தொழில்நுட்பத்தை வேறு வடிவில் அதிகமான மக்களிடம் கொண்டு போய் சேர்த்தது. புரட்சிகளின் முன்னோடியாக விளங்கிய ஆப்பிளின் செயல்பாடும், எண்ணற்ற மக்களுக்குத் தொழில்நுட்பதின் மூலம் ஆற்றல் அளிக்க உறுதி பூண்டிருந்த மைக்ரோசாஃப்டின் உறுதியும் அந்த இரு நிறுவனங்களை நிறுவியவர்களின் லட்சியத்தோடு நேரடியாகத் தொடர்பு கொண்டிருந்தன.

ஆப்பிள் தன்னுடைய புரட்சிகரமான போக்கைத் தொடர்ந்து கடைபிடித்து ஐபாட், ஐடியூன் போன்றவற்றை அறிமுகப்படுத்தியது. குறிப்பாக, ஐடியூனின் மூலம் ஆப்பிள் அதுவரை ஏகபோக ஆதிக்கம் செலுத்தி வந்த இசைத்தட்டு வெளியீட்டுத் துறையோடு நேரடியாக மோதியது. ஆப்பிளின் ஐபோனும் ஏற்கனவே இருந்த நடைமுறையைத் தூக்கி வெளியே வீசியெறிந்தது. அதுவரை அலைபேசிச் சேவை அளித்து வந்த நிறுவனங்களே, அலைபேசிகளின் வடிவத்தையும் அவற்றில் இருக்க வேண்டிய அம்சங்களையும் தீர்மானித்து வந்தன. எடுத்துக்காட்டாக, அமெரிக்க அலைபேசிச் சேவை நிறுவனங்களான டி-மொபைல், வெரிஸோன் வயர்லெஸ், ஸ்பிரின்ட் போன்றவை, மோட்டோரோலா, நோக்கியா, எல்ஜி போன்ற அலைபேசித் தயாரிப்பு நிறுவனங்கள் தங்கள் அலைபேசிகளை அந்த அம்சங்களுடன் தயாரிக்க வேண்டும் என்று கட்டளையிட்டன. ஐபோனின் தயாரிப்பின் மூலம் ஆப்பிள் அதைத் தலைகீழாக மாற்றி அமைத்தது. அலைபேசிகள் என்னென்ன செய்யும் என்பதை ஆப்பிள் தீர்மானித்தது. இதில் வேடிக்கை என்னவென்றால், முதன்முதலில் ஸ்டீவ் ஜாப்ஸும் வோஸ்னியாக்கும் தங்களுடைய புளூ பாக்ஸைத் தயாரித்தபோது யாருடன் மோதினார்களோ அதே ஏடி&டிதான் இவர்களுடன் ஒத்துழைக்க முன்வந்த ஒரே தொலைபேசி நிறுவனமாக இருந்தது. அதன் மூலம் மற்றொரு புரட்சிக்கு அடிக்கோல் நாட்டப்பட்டது.

ஸ்டீவ் ஜாப்ஸ் ஆப்பிளில் இல்லாமலிருந்த காலத்தைத் (1985-1997) தவிர்த்துவிட்டுப் பார்த்தால், ஆப்பிள் ஒருபோதும் தன்னுடைய லட்சியத்திலிருந்து விலகவேயில்லை. ஆப்பிளின் கண் இப்போது தொலைக்காட்சி மற்றும் திரைப்படத் துறைமீது விழுந்துள்ளது. திரைப்படம் மற்றும் தொலைக்காட்சித் துறைகளில் தங்களை யாரும் தொடர முடியாது என்று இறுமாப்புடன் வலம் வந்து கொண்டிருக்கும் நிறுவனங்கள் தங்களுடைய வர்த்தக மாதிரிகளை எடைபோட்டுக் கொள்ள வேண்டிய நேரம் வந்துவிட்டது.

ஆப்பிள் என்ன செய்து கொண்டிருக்கிறதோ அதைச் செய்வதற்கான திறன், அதற்குத் துறைசார் நிபுணத்துவத்திலிருந்து கிடைப்பதில்லை.

பிறரால் பயன்படுத்திக் கொள்ள முடிகிற அதே மனிதவளங்களையும் தொழில்நுட்ப வசதிகளையும்தான் ஆப்பிளும் பயன்படுத்துகிறது. ஆப்பிளுக்கும் மற்ற நிறுவனங்களுக்கும் இடையேயிருந்த ஒரே வேறுபாடு அதன் இலட்சிய நோக்கு மட்டும்தான். ஸ்டீவ் ஜாப்ஸ் ஒருமுறை, “நான் பிரபஞ்சத்தில்

ஒரு சிறிய நெளிசலை ஏற்படுத்த விரும்புகிறேன்,” என்று கூறியிருந்தார். ஆப்பிளைப் பொருத்தவரை அதன் ஊழியர்கள், அதன் வாடிக்கையாளர்கள், அதன் பங்குகளை வாங்கியிருந்தவர்கள் அனைவருமே அதன் லட்சிய நோக்கோடு முழுக்க முழுக்க உடன்பட்டிருந்தனர்.

பின்னால் திரும்பிப் பார்க்கும்போது ஏன் ஒன்றைச் செய்தோம் என்பது புலப்படும்

அ து 1415ம் ஆண்டு அக்டோபர் மாதம். ஆங்கிலேயப் படை தன்னைவிடப் பல மடங்கு பெரியதாக இருந்த பிரெஞ்சுப் புடையுடன் மோதுவதற்குத் தயாராக பிரான்ஸின் வட பகுதியில் நின்று கொண்டிருந்தது. ஆங்கிலேயப் படை 250 மைல்கள் பயணித்து அந்த இடத்திற்கு வந்து சேர்ந்திருந்தது. அப்பயணத்தின்போது படையினரில் 40 சதவீதத்தினர் நோய்க்கு இரையாகியிருந்தனர். மேம்பட்டப் பயிற்சியையும் அனுபவத்தையும் பெற்றிருந்த பிரெஞ்சுப் படையினரோ நன்றாக ஓய்வெடுத்து உற்சாகமான மனநிலையில் இருந்தனர். இதற்கு முன்பு ஆங்கிலேயரிடம் தோற்றதற்குப் பழிவாங்க அவர்கள் துடித்துக் கொண்டிருந்தனர். எல்லாவற்றையும்விட மேலாக, பிரெஞ்சுப் படையினரிடம் மேம்பட்ட உபகரணங்கள் இருந்தன. தங்களுக்கு எதிராக இத்தனை அம்சங்கள் இருந்தும் அந்தப் போரில் ஆங்கிலேயர்கள் வெற்றி பெற்றனர்.

ஆங்கிலேயர்களிடம் இருந்த ஒரு முக்கியமான தொழில்நுட்பத்தைக் கண்டு பிரெஞ்சுப் படையினர் வாயடைத்துப் போயினர். அதற்குப் பெயர் நீள்வில். அதை ஆங்கிலேயர்கள் வைத்திருந்த காரணத்தால் ஓர் உயரமான இடத்தில் தூரத்தில் நின்றுகொண்டே அவர்களால் பிரெஞ்சுப் படையினர்மீது விற்களை எறிய முடிந்தது.

விற்கள் என்று தனியாக எடுத்துக் கொண்டால் அவை பலமான ஆயுதங்கள் கிடையாது. ஏனெனில், அவற்றால் வாட்களை எதிர்த்து நிற்க முடியாது. அவற்றால் கவசங்களைத் துளைக்க முடியாது. ஆனால் ஒரு குறிப்பிட்டத் திசையை நோக்கி அவற்றால் வேகமாகப் பயணிக்க முடியும். அந்த ஒரு காரணமே அதற்குப் பெரும் பலமளித்தது. அதெல்லாம் சரி, வில்லுக்கும் ஒரு நிறுவனம் தன்னுடைய நோக்கம்

குறித்து அறிந்து வைத்திருப்பதற்கும் என்ன தொடர்பு என்று நீங்கள் கேட்கக்கூடும்.

வில்லுக்கு அதன் ஆற்றல் அது பின்னோக்கி இழுக்கப்படுவதிலிருந்து கிடைக்கிறது. அதேபோலவே நோக்கங்களும் முன்னோக்கிப் பார்ப்பதிலிருந்து வருவதில்லை, பின்னோக்கிப் பார்ப்பதிலிருந்துதான் வருகின்றன. ஆப்பிளின் நோக்கம் கலகக்கார 60கள் மற்றும் 70களில் இருந்து வந்தது. அது மற்ற நிறுவனங்களுக்கும் பொருந்தும். ஒரு தனிநபர் அல்லது ஒரு சிறு குழுவின் கடந்தகால அனுபவங்களிலிருந்துதான் ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்கம் பிறக்கிறது.

நான் ஒரு தோல்வியாளனாக இருந்தேன்

2005ம் ஆண்டு செப்டம்பருக்கும் டிசம்பருக்கும் இடைப்பட்டக் காலம்தான் என் வாழ்க்கையில் மிக மோசமான காலகட்டம் என்று நான் கூறுவேன். நான் 2002 பிப்ரவரியில் என் சொந்தத் தொழிலைத் துவக்கினேன். எனக்குத் தலைகால் புரியவில்லை. சிறுவயதிலிருந்தே அதுதான் என் இலக்காக இருந்தது. சொந்தத் தொழில். அமெரிக்கக் கனவு. அது என்னுள் ஊறிப் போயிருந்தது. அதைத் துவக்கியது என் சுயமதிப்பை வெகுவாக உயர்த்தியது. நீங்கள் என்ன செய்து கொண்டிருக்கிறீர்கள் என்று என்னை யாராவது கேட்டால், நெஞ்சை நிமிர்த்தி 'நான் ஒரு தொழிலதிபர்' என்று பெருமையாகக் கூறுவேன்.

தொழிலைத் துவக்குபவர்கள் அனைவருக்கும் அது ஓர் ஓட்டப் பந்தயத்தைப் போன்றது என்பது தெரியும். துவக்கப்படும் தொழில்களில் 90 சதவீதத்திற்கு மேல் முதல் மூன்று வருடங்களுக்குள் மூடப்பட்டுவிடுவதாகப் புள்ளிவிபரங்கள் கூறுகின்றன. ஆனால் புதிதாக ஒரு தொழிலைத் துவக்குபவர்கள் அதனால் நம்பிக்கை இழப்பதற்கு பதிலாக அதனால் தூண்டப்படுகிறார்கள். மூன்று வருடங்களுக்குப் பிறகும் வெற்றிகரமாகத் தொழில் நடத்திக் கொண்டிருக்கும் ஒரு சிறு சதவீத மக்கட்கூட்டத்தில் தாங்களும் ஓர் உறுப்பினராகிவிடுவோம் என்ற முட்டாள்தனமாக எண்ணம்தான் அவர்களுடைய ஆழ்விருப்பத்திற்கு தூபம் போடுகிறது.

ஒரு வருடம் முடிந்ததும் அதை நாங்கள் கொண்டாடினோம். இன்னும் களத்தில் இருந்து கொண்டிருக்கிறோம் என்பதே அதற்குக் காரணம். அப்படியே இரண்டாவது மூன்றாவது வருடங்களும் ஓடிப் போயின. நாங்கள் எப்படி அதை சாதித்தோம் என்று எனக்குத் தெரியாது. நாங்கள் ஒருபோதும் செம்மையான அமைப்புமுறைகளை நிறுவியிருக்கவில்லை. எது எப்படியிருந்தால் என்ன, நான் என் இலக்கை அடைந்துவிட்டேன்.

ஆனால் நான்காவது வருடம் வித்தியாசமாக இருந்தது. அச்சமயத்தில்

நான் என்ன செய்து கொண்டிருக்கிறேன் என்று யாராவது கேட்டபோது, 'நான் ஆலோசனைகளை வழங்கிக் கொண்டிருக்கிறேன்,' என்று நான் முணுமுணுத்தேன். தொழிலும் அவ்வளவாக சோபிக்கவில்லை. அத்தொழில் முதலிலிருந்தே ஏதோ ஓடிக் கொண்டிருந்தது, அவ்வளவுதான். அதுவரை நாங்கள் ஓட்டிக் கொண்டிருந்ததற்குக் காரணம் என்னுடைய அற்புதமான வியாபார மூளை அல்ல. என்னுடைய உற்சாகம்தான் அதற்குக் காரணம். ஆனால் அதைத் தொடர்ந்து தக்கவைத்துக் கொள்ள என்னால் இயலவில்லை.

நான் வெறுத்துப் போயிருந்தேன். நான் என்ன செய்ய வேண்டும் என்று என் பகுத்தறிவு என்னிடம் சொல்லும். ஆனால் அதை என்னால் செய்ய முடியவில்லை. நான் என் வாழ்க்கையில் எப்போதுமே உற்சாகமாக வலம் வந்து கொண்டிருக்கும் நபர். ஆனால் இப்போது தீவிர மன உளைச்சலால் அவதிப்பட்டுக் கொண்டிருந்தேன். இத்தொழிலை நான் இழுத்து மூடப் போகிறேன் என்ற பயம் என்னை ஆட்கொள்ளத் தொடங்கியது. நான் எல்லாவற்றையும் இழக்கப் போவதாக அஞ்சினேன்.

முழுவதுமாகக் குடிமுழுகிப் போவதற்கு முன்பு நான் என் தொழிலைக் காப்பாற்ற விரும்பினேன். கருத்தரங்குகளுக்குச் சென்றேன், புத்தகங்களை வாங்கினேன், வெற்றிகரமாகச் செயல்பட்டுக் கொண்டிருந்த நண்பர்களிடம் அறிவுரை கேட்டேன். எனக்குக் கிடைத்த அறிவுரைகள் எல்லாம் நன்றாகத்தான் இருந்தன. ஆனால் அவற்றைக் கேட்க எனக்குப் பிடிக்கவில்லை. நான் எல்லாவற்றையும் தவறாகச் செய்து கொண்டிருக்கிறேன் என்பதையே அந்த அறிவுரைகள் அனைத்தும் வெவ்வேறு வார்த்தைகளில் கூறின. அது என் நிலையை மேலும் மோசமாக்கியது. ஒரு தொழிலதிபருக்கு ஒருபோதும் உண்டாகக்கூடாத எண்ணங்கள் எனக்குத் தோன்றின. தற்கொலை செய்து கொள்ளுவதைவிட மோசமானது அது. தொழிலுக்குத் தலைமுழுகிவிட்டு ஒரு வேலைக்குப் போய்விடலாம் என்ற எண்ணம்தான் அது. என் சரிவைத் தடுத்து நிறுத்த எது கிடைத்தாலும் அதைப் பிடித்துக் கொள்ள நான் தீர்மானித்தேன்.

அந்த வருடம் 'தேங்க்ஸ்கிவ்விங்' விருந்துக்கு நான் என் வருங்கால மைத்துனனின் வீட்டிற்குச் சென்றிருந்தேன். அங்கு என்னால் இயல்பாக இருக்க முடியவில்லை, பிறரிடம் உரையாட முடியவில்லை. அவர்கள் கேட்டக் கேள்விக்கெல்லாம் நான் ஒற்றை வார்த்தைகளில் பதில் கொடுத்துக் கொண்டிருந்தேன். அப்போதுதான் உண்மை எனக்கு உறைத்தது. புள்ளிவிபரங்கள் என்ன கூறியபோதிலும் நான் ஒரு தோல்வியாளன் என்ற உண்மைதான் அது.

பொதுவாகவே மக்கள் தாங்கள் எதைச் செய்து கொண்டிருக்கிறார்களோ அதை ஏன் செய்கிறார்கள் என்பதை அறிந்து கொள்ள நான் எப்போதுமே ஆர்வம் காட்டி வந்துள்ளேன். சொந்தமாகத் தொழிலைத் துவக்குவதற்கு முன்பு நான் மார்க்கெட்டிங் துறையில் இருந்தேன். மார்க்கெட்டிங்கில் ஒரு கூற்று உண்டு. மார்க்கெட்டிங்கில் 50 சதவீதம் கண்டிப்பாக வேலை செய்யும், ஆனால் எந்த 50 சதவீதம் எது என்பதைக் கண்டுபிடிப்பதுதான் சிக்கல். சந்தையில் கிடைக்கும் வளவசதிகள் எல்லோருக்கும் ஒரே மாதிரியாக இருக்கின்றபோது சில மார்க்கெட்டிங் உத்திகள் வெற்றி பெறுகின்றன, சில வெற்றி பெறுவதில்லை. முன்பு ஒரு விளம்பர நிறுவனத்தில் இருந்தபோது இவற்றையெல்லாம் நான் அருகேயிருந்து பார்த்திருந்தேன். பின்னர் எது வேலை செய்யவில்லையோ அதை விட்டுவிட்டு எது வேலை செய்ததோ அதைப் படிக்க நான் முடிவு செய்தேன்.

ஆப்பிள், சவுத்வெஸ்ட், ஹார்லே டேவிட்சன் போன்றவற்றைப் பற்றி நான் ஆராய்ந்தேன். அவையெல்லாம் ஏன் மாபெரும் வெற்றி பெற்றன என்பதை ஒரு சூத்திரத்திற்குள் அடைக்க நான் முனைந்தேன். அப்படிப் பிறந்ததுதான் பொன் வட்டம். ஆனால் அது வெகுகாலம் என் கணினிக்குள் தூங்கிக் கொண்டிருந்தது. அது சுவாரசியமாக இருந்தபோதிலும் அதை வைத்துக் கொண்டு நடைமுறையில் என்ன செய்வது என்று எனக்குப் புரியவில்லை.

அதற்கு ஒருசில மாதங்களுக்குப் பிறகு நான் விக்டோரியா ஹாப்பர் என்ற பெண்மணியை ஒரு நிகழ்ச்சியில் சந்தித்தேன். மார்க்கெட்டிங் குறித்த என்னுடைய கருத்து அவருக்குப் பிடித்திருந்தது. அவர் மனித நடத்தை குறித்துஜீ பெரும் ஆர்வம் கொண்டிருந்தார். அவரிடமிருந்துதான் நான் முதன்முதலாக லிம்பிக் மூளையைப் பற்றியும் நியோகார்ட்டெக்ஸ் பற்றியும் தெரிந்து கொண்டேன். அவர் கூறிய விஷயங்கள் என் ஆர்வத்தைத் தூண்டின. மூளையின் அமைப்புக் குறித்தப் புத்தகங்களைத் தேடிப் பிடித்து நான் படிக்கத் தொடங்கினேன். அப்போதுதான் நான் உண்மையான கண்டுபிடிப்பை மேற்கொண்டேன்.

மனித நடத்தையும் பொன் வட்டமும் ஒன்றோடொன்று கச்சிதமாகப் பொருந்தின. ஏன் சில மார்க்கெட்டிங் உத்திகள் வெற்றி பெற்றன, சில வெற்றி பெறவில்லை என்பது எனக்கு அப்போதுதான் புரிபடத் துவங்கியது. நான் எதேச்சையாக வேறொன்றையும் கண்டுபிடித்தேன். மக்கள் ஏன் தாங்கள் செய்து கொண்டிருப்பவற்றைச் செய்கிறார்கள் என்பதுதான் அது. என் மன அழுத்தத்திற்கான உண்மையான காரணத்தை நான் புரிந்து கொண்டேன். எதை எப்படிச் செய்ய

வேண்டும் என்பதை நான் அறிந்திருந்தேன் என்றாலும் நான் ஏன் அதைச் செய்ய வேண்டும் என்பதை நான் மறந்துவிட்டிருந்தேன். நான் என்னுடைய நோக்கத்தை மீட்டெடுக்க வேண்டியிருந்தது.

மக்கள் தங்களுக்கு விருப்பமானதைச் செய்ய அவர்களுக்கு உத்வேகமூட்டுதல்

"உங்களால் முடியும் என்று நீங்கள் நினைத்தாலும் சரி, உங்களால் முடியாது என்று நினைத்தாலும் சரி, உங்கள் எண்ணம் சரிதான்," என்று ஹென்ரி ஃபோர்டு கூறியுள்ளார். தன் நோக்கத்தில் தெளிவாக இருந்து பல முன்னோடிச் சாதனைகளைப் புரிந்த ஒரு நபர் அவர். நான் என் தொழிலைத் துவக்கியபோது அப்படியொன்றும் நான் ஒரு படுமுட்டாளாக இருக்கவில்லை. காலப்போக்கில் நான் என் நோக்கத்தைத் தொலைத்திருந்தேன், அவ்வளவுதான்.

இப்போது நோக்கம் குறித்த யோசனை என்னை ஆட்கொள்ளத் தொடங்கியது. நான் என் வாழ்க்கையைத் திரும்பிப் பார்த்தபோது, நான் எப்போதும் பிறருக்கு உத்வேகம் கொடுப்பவனாக இருந்து வந்திருந்ததை உணர்ந்தேன். நான் எதில் ஈடுபட்டிருந்தாலும் அதைத்தான் நான் செய்து வந்து கொண்டிருந்தேன். அது மார்க்கெட்டிங்காக இருக்கலாம் அல்லது தொழில்முறை ஆலோசனையாக இருக்கலாம். தங்களுக்கு உத்வேகமூட்டும் விஷயங்களைச் செய்ய அவர்களுக்கு உத்வேகமூட்டுவதுதான் என் நோக்கம் என்பதை இப்போது நான் கண்டு கொண்டேன். அவர்களும் நானும் இணையும்போது உலகத்தை மாற்றலாம். இப்போது அதற்காக நான் என் வாழ்க்கையை அர்ப்பணித்துக் கொண்டுள்ளேன். ஹென்ரி ஃபோர்டு என்னைப் பார்த்துப் பெருமைப்பட்டிருப்பார்.

என் யோசனையை நான் முதலில் என்மீதே பிரயோகித்துப் பார்த்தேன். ஒரு கட்டத்தில் நான் அதளபாதாளத்தைத் தொட்டதற்கு என்னுடைய பொன் வட்டம் நிலைகுலைந்து இருந்ததுதான் காரணம் எனில், நான் உடனடியாக மேற்கொள்ள வேண்டிய காரியம் அதைச் சமநிலைக்குக் கொண்டுவருவதாகத்தான் இருக்க வேண்டும். ஏன் என்ற கேள்வியிலிருந்து துவக்குவது முக்கியம் என்றால், நான் செய்யும் அனைத்தையும் அக்கேள்வியுடன்தானே துவக்க வேண்டும்? நான் என் வாழ்க்கையில் பரிசோதித்துப் பார்த்து நடைமுறைப்படுத்தாத எதையும் நான் இப்புத்தகத்தில் எழுதவில்லை.

என் வாழ்க்கையில் இது வேலை செய்யத் தொடங்கியதும் இதை நான் மற்றவர்களுக்குக் காட்ட விரும்பினேன். இப்போது என் முன்னே ஒரு முக்கியமான கேள்வி உட்கார்ந்திருந்தது. நான் இந்த யோசனைக்குக்

காப்புரிமை பெற்று, அதன் மூலம் பெரும் பணத்தைச் சம்பாதிக்க வேண்டுமா அல்லது அதை இலவசமாக அனைவருக்கும் கொடுக்க வேண்டுமா என்பதுதான் அக்கேள்வி. இதுதான் என்னுடைய முதல் செலரி பரிசோதனை. என் நோக்கம் பிறருக்கு உத்வேகம் அளிப்பதாக இருக்கும்பட்சத்தில் நான் அதற்கு உண்மையானவனாக இருக்க வேண்டும். அதனால் நான் இதை இலவசமாகப் பிறருடன் பகிர்ந்து கொள்ள வேண்டும், அதைப் பற்றிப் பலரிடம் பேச வேண்டும், பிறர் பயன்படுத்திக் கொள்ள அனுமதிக்க வேண்டும். அதைத்தான் நான் இப்போது செய்து கொண்டிருக்கிறேன்.

இதற்கு முன்பு என்னுடைய வாழ்க்கையில் நான் ஒரு முறைதான் மேடையில் பேச அழைக்கப்பட்டிருக்கிறேன். ஆனால் இப்போது, பொன் வட்டத்தைப் பற்றிப் பேச, உலகெங்கிலுமிருந்து எனக்கு வருடத்திற்கு முப்பது நாற்பது அழைப்புகள் வருகின்றன. தொழிலதிபர்கள், பெருநிறுவனங்கள், அரசு நிறுவனங்கள், தன்னார்வக் குழுக்கள் என்று பலதரப்பட்ட மக்களிடம் நான் பேசுகிறேன். நான் பென்டகனில் பேசியிருக்கிறேன். எம்எஸ்என்பிசி தொலைக்காட்சி எனக்கு அடிக்கடி அழைப்பு விடுக்கிறது. அமெரிக்கக் காங்கிரஸ் உறுப்பினர்களோடு இணைந்து நான் பணியாற்றியுள்ளேன்.

நான் முன்பிருந்த அதே நபர்தான். முன்பு எனக்குத் தெரிந்திருந்த அதே விஷயங்கள்தான் இப்போதும் எனக்குத் தெரியும். அப்போதைக்கும் இப்போதைக்குமுள்ள ஒரே வித்தியாசம், இப்போது நான் ஏன் என்ற கேள்வியிலிருந்து துவக்குகிறேன்.

நான் பிரபலமான கல்லூரியில் படிக்கவில்லை. நான் கல்லூரியில் படித்தபோது ஒரு சராசரி மாணவனாகத்தான் இருந்தேன். இதில் வேடிக்கை என்னவென்றால், ஒரு தொழிலை எப்படி நடத்த வேண்டும் என்பது இப்போதுகூட எனக்குத் தெரியாது. ஏன் என்ற கேள்வியிலிருந்து துவக்க வேண்டும் என்பதை நான் கற்றுக் கொண்டது என் வாழ்க்கையையே மாற்றிவிட்டது.

14

புதிய போட்டி

நீங்கள் உங்கள் நோக்கத்தைப் பின்தொடர்ந்தால் பிறர் உங்களைப் பின்தொடருவர்

“டுமீல்!” துப்பாக்கியின் சத்தம் கேட்ட அடுத்தக் கணம் அந்த ஓட்டப் பந்தயத்தில் கலந்து கொண்டிருந்த அனைவரும் தலைதெறிக்க ஓடத் தொடங்கினர். அதற்கு முந்தைய நாள் மழை பெய்திருந்ததால், அந்தப் பள்ளி மைதானம் சேறும் சகதியுமாக இருந்தது. எல்லோரும் வேகமாக முன்னால் ஓடிக் கொண்டிருந்தபோது பென் கோமன் மட்டும் தட்டுத் தடுமாறி மெதுவாக ஓடிக் கொண்டிருந்தான். அவன்தான் ஹன்னா உயர்நிலைப் பள்ளிக் குழுவிலேயே மெதுவாக ஓடக்கூடியவனாக இருந்தான். ஏனெனில், அவனுக்கு செரிபரல் பால்சி என்ற மூளை முடக்குவாத நோய் இருந்தது.

அந்த நோய் பெரும்பாலும் கருவுற்றிருக்கும்போது உருவாகிறது. குழந்தைப் பிறப்பின்போது ஏற்படுகின்ற சிக்கல்களாலும் அது தோன்றலாம். அந்த நோய் உள்ளவர்களின் இயக்கம் வெகுவாக பாதிக்கப்படும். அது வாழ்நாள் முழுவதும் இருக்கும். முதுகுத்தண்டில் ஏற்படும் வளைவால் அவர்கள் பாதிக்கப்படலாம். அவர்களுடைய தசைகள் வலுவிழந்து இருக்கும், மூட்டுக்கள் இறுகி இருக்கும். அவர்கள் தட்டுத் தடுமாறித்தான் நடப்பர்.

அந்த ஓட்டப் பந்தயத்தில் ஈடுபட்டிருந்த அனைவரும் வெகுதூரம் போய்விட்டிருந்தனர். பென் மட்டும் தனியாக ஓடிக் கொண்டிருந்தான். அடிக்கடி அவன் கீழே விழுந்தான். ஆனால் ஒவ்வொரு முறையும் அவன் சிரமப்பட்டு எழுந்து மீண்டும் ஓடினான். மற்றவர்களுக்கு அதை முடிக்க இருபத்தைந்து நிமிடங்கள் ஆனது. பென் அதை முடிக்க நாற்பத்தைந்து நிமிடங்களை எடுத்துக் கொண்டான்.

ஒருவழியாக பென் எல்லைக்கோட்டை அடைந்தபோது முற்றிலும் சோர்வடைந்திருந்தான், வலியால் அவதிப்பட்டுக் கொண்டிருந்தான். அவன் உடலெங்கும் சிராய்ப்புக் காயங்கள் இருந்தன. உடலெல்லாம் சேறாக இருந்தது. ஆனால் பென்னின் கதை, “வாழ்க்கை கடினமாக ஆகும்போது திடமானவர்கள் மட்டும் தொடர்ந்து போய்க் கொண்டிருப்பர்,” என்ற அறிவுரையையோ, அல்லது “நீங்கள் எத்தனை முறை கீழே விழுகிறீர்கள் என்பது முக்கியமல்ல, எத்தனை முறை எழுகிறீர்கள் என்பதுதான் முக்கியம்,” என்ற தத்துவத்தையோ

போதிக்கின்ற கதையல்ல. அதை விவரிக்கின்ற உண்மைக் கதைகளுக்குப் பஞ்சமேயில்லை.

அந்த ஓட்டப் பந்தயத்தில் இருபத்தைந்து நிமிடங்களுக்குப் பிறகு அற்புதமான ஒரு விஷயம் நடந்தது. அந்தப் பந்தயத்தில் கலந்து கொண்டவர்கள் அனைவரும் எல்லைக்கோட்டைத் தொட்டு முடித்தவுடன் மீண்டும் ஓடி வந்து பென்னுடன் இணைந்து கொண்டனர். பென் கீழே விழுந்தால் அவனைத் தூக்கிவிட்டனர். பென் எல்லைக்கோட்டை அடைந்தபோது அவனுக்குப் பின்னால் பல பேர் ஓடி வந்தனர்.

பென் நமக்குக் கற்றுக் கொடுக்கும் விஷயம் தனித்துவமானது. நீங்கள் பிறருடன் போட்டிப் போடும்போது உங்களுக்கு உதவ எவரும் விரும்புவதில்லை. ஆனால் நீங்கள் உங்களுடனேயே போட்டிப் போட்டுக் கொள்ளும்போது எல்லோருமே உங்களுக்கு உதவ முன்வருகின்றனர். ஒலிம்பிக் வீரர்கள் ஒருவருக்கொருவர் உதவிக் கொள்ளுவதில்லை. ஏனெனில், அவர்கள் போட்டியாளர்கள். பென் போட்டியில் பங்கேற்கும் ஒவ்வொரு முறையும் அவன் தான் ஏன் அந்தப் போட்டியில் பங்கேற்கிறோம் என்பது குறித்துத் தெளிவான பார்வையைக் கொண்டுள்ளான். அவன் வேறு யாருடனும் போட்டிப் போட அங்கு வரவில்லை, தன்னுடன் போட்டிப் போடவே வந்துள்ளான் என்பதுதான் அது. அவன் ஒருபோதும் அதை மறப்பதில்லை. அதுதான் அவன் எல்லைக்கோட்டை அடையத் தேவையான ஆற்றலை அவனுக்கு அளிக்கிறது.

இப்போது நாம் நம்முடைய தொழிலை எப்படி நடத்திக் கொண்டிருக்கிறோம் என்று யோசித்துப் பாருங்கள். நாம் எப்போதும் யாராவது ஒருவருடன் போட்டிப் போட்டுக் கொண்டிருக்கிறோம். அதிகமான தரத்திற்காக, கூடுதல் அம்சங்களுக்காக, கூடுதல் சேவைகளுக்காக நாம் போட்டிப் போட்டுக் கொண்டிருக்கிறோம். நாம் எப்போதும் பிறருடன் நம்மை ஒப்பிட்டுக் கொண்டேயிருக்கிறோம். அதனால்தான் எவரும் நமக்கு உதவ முன்வருவதில்லை. நம்மை மேம்படுத்திக் கொள்ளுவதற்காக மட்டுமே நாம் தினமும் வேலைக்கு வந்தால் எப்படியிருக்கும்? கடந்த வாரத்தைவிட இந்த வாரம் சிறப்பாகச் செய்ய வேண்டும் என்பது இலக்காக இருந்தால் எப்படியிருக்கும்?

எல்லா நிறுவனங்களும் தாங்கள் ஏன் அவற்றைத் துவக்குகிறோம் என்பது குறித்தத் தெளிவுடனேயே அவற்றைத் துவக்குகின்றன. ஆனால் தலைசிறந்த நிறுவனங்கள் மட்டும்தான் அதைத் தொடர்ந்து கடைபிடித்து வருகின்றன. அதை மறந்தவர்கள் பிறருடன் போட்டிப் போடுவதைத் தம்முடைய நோக்கமாக ஆக்கிக் கொள்ளுகின்றனர்.

அடுத்த முறை நம்மிடம் ஒருவர், “உங்களுடைய போட்டியாளர் யார்?” என்று கேட்கும்போது, அதற்கு நாம், “எங்களுக்குத் தெரியாது,” என்று பதிலளித்தால் எப்படியிருக்கும்? அடுத்த முறை நம்மிடம் ஒருவர், “உங்களுடைய போட்டியாளர்களைவிட உங்களைச் சிறந்தவர்களாக ஆக்குவது எது?” என்று கேட்கும்போது, அதற்கு நாம், “நாங்கள் எல்லா அம்சங்களிலும் எங்களுடைய போட்டியாளர்களைவிடச் சிறப்பாகச் செயல்பட்டுக் கொண்டிருக்கவில்லை,” என்று பதிலளித்தால் எப்படியிருக்கும்? அதற்கு அவர் நம்மிடம், “அப்படியானால் நான் ஏன் உங்களோடு வர்த்தகம் செய்ய வேண்டும்?” என்று கேட்கும்போது, அதற்கு நாம், “ஏனெனில், நாங்கள் ஆறு மாதத்திற்கு முன்பு செயல்பட்டுக் கொண்டிருந்ததைவிட இப்போது சிறப்பாகச் செயல்பட்டுக் கொண்டிருக்கிறோம். இன்னும் ஆறு மாதங்கள் கழித்து இப்போது செயல்பட்டுக் கொண்டிருப்பதைவிடச் சிறப்பாகச் செயல்பட்டுக் கொண்டிருப்போம். நாங்கள் எதற்காக இத்தொழிலில் இறங்கினோமோ அதை இன்றுவரை மறக்காமல் இருக்கிறோம்,” என்று பதிலளித்தால் எப்படியிருக்கும்?

எல்லா நிறுவனங்களும் தாங்கள் அத்தொழிலில் ஏன் இறங்குகிறோம் என்பது குறித்த ஒரு தெளிவுடன் இருந்தால் எப்படி இருக்கும் என்று கற்பனை செய்து பாருங்கள். தீர்மானங்களை எளிதாக எடுக்கலாம். விசுவாசிகளுக்குப் பஞ்சமிருக்காது. புதுமைகள் கரைபுரண்டு ஓடும். இதற்கு ஏகப்பட்ட முன்னுதாரணங்கள் இருப்பதை நாம் ஏற்கனவே பார்த்தோம். நாம் எந்த நிறுவனத்தில் இருந்தாலும் சரி, எந்தத் துறையில் இருந்தாலும் சரி, எந்தப் பொருகளை விற்றுக் கொண்டிருந்தாலும் சரி, எந்தச் சேவையை அளித்துக் கொண்டிருந்தாலும் சரி, நாம் அனைவரும் ஏன் என்ற கேள்வியுடன் துவக்கினால், எல்லோருமாகச் சேர்ந்து இந்த உலகை மாற்றிவிடலாம்.

நன்றியுரை

தங்களுக்கு உத்வேகமூட்டுகின்ற விஷயங்களைச் செய்வதற்கு மக்களுக்கு உத்வேகமூட்டுதல் என்ற ஒரு தெளிவான நோக்கத்தோடு தினமும் காலையில் கண்விழிப்பதைவிட எனக்கு அதிக ஆனந்தத்தைக் கொண்டுவரக்கூடியது வேறு எதுவும் இல்லை.

எண்ணற்றோர் என்மீது நம்பிக்கை கொண்டனர். காலப்போக்கில் அவர்கள் எனக்கு அளப்பரிய உதவிகளைச் செய்துள்ளனர். இந்நூலை எழுதும்படி எனக்கு உத்வேகமூட்டி, என்னுடைய ஏஜென்ட்டான ரிச்சர்டு பைனுக்கு என்னை அறிமுகப்படுத்திய ஏமி ஹெர்ட்ஸுக்கு நன்றி. உலகத்துடன் பகிர்ந்து கொள்ளுவதற்கு நேர்மறைச் செய்திகளை வைத்திருக்கின்றவர்களை நூலாசிரியர்களாக ஆக்கும் ஒரு தொழிலில் ரிச்சர்டு ஈடுபட்டுள்ளார். அவருடைய பொறுமையும் ஆலோசனையும் எனக்கு மிகவும் மதிப்பு வாய்ந்தவையாக இருந்து வந்துள்ளன. தன்னுடைய பதிப்பாசிரியரான ஜெஃப்ரி கிரேம்ஸுக்கு என்னை அறிமுகப்படுத்திய ரஸ் எடெல்மேனுக்கு நன்றி. பதிப்புத் துறையைப் புரட்சிகரமாக்குவதில் முன்னணி வகிக்கின்ற ஏட்ரியன் ஸாக்ஹைமுக்கு நன்றி.

நான் எழுதுவதற்குத் தங்கள் வீடுகளில் எனக்கு இடம் கொடுத்த மார்க் ரூபினுக்கும் டாமுக்கும் அலீசியா ரைப்மாவுக்கும் நன்றி. ஆகாயத்தில் 35,000 அடிகள் உயரத்தில் பறந்தபடி நான் எழுதிக் கொண்டிருந்தபோது என்னை நல்லவிதமாக நடத்திய டெல்ட்டா ஏர்லைன்ஸுக்கு நன்றி. இப்புத்தகம் சிறப்பாக உருவாவதற்குத் தங்களால் இயன்ற எல்லாவற்றையும் செய்த ஜூலியா ஹர்லீக்கும் போர்ட்ஃபோலியோ குழுவினருக்கும் நன்றி. மிக முக்கியமாக, இக்கதையைக் கூறத் தங்களை அர்ப்பணித்துக் கொண்ட லோரி ஃப்ளின் மற்றும் அவருடைய குடும்பத்தாருக்கு நன்றி.

பல அற்புதமான மனிதர்கள் எனக்கு உத்வேகமூட்டியுள்ளனர். ரான் புரூடர் இவ்வுலகை நான் பார்க்கும் விதத்தை மாற்றினார். சிறப்பான தலைமைத்துவத்தின் பணிவை பிரிகேடியர் ஜெனரல் லோரி ராபின்சன் எனக்குக் காட்டினார். நல்ல யோசனைகளும் நல்ல மக்களும் பாராட்டப்பட வேண்டும் என்பதற்காக அயராமல் உழைக்கின்ற கிம் ஹேரிஸன், ஓர் உண்மையான கூட்டு எப்படி இருக்கும் என்பதை எனக்குக் கற்றுக் கொடுத்தார். இப்புத்தகத்திற்குத் தங்கள் பங்களிப்பை வழங்கி, இதற்கு உயிரூட்டிய பின்வரும் நபர்களுக்கு நான் மிகவும் நன்றிக்கடன் பட்டிருக்கிறேன்: கோலீன் பரெட், கார்டன் பெத்யூன், பென் கோமென், ரேன்டி ஃபௌலர், கிறிஸ்டினா ஹார்பிரிட்ஜ்,

டுவெயின் ஹானர், ஹோவர்டு ஜெரூச்சிமோவிட்ஸ், கை கவாஸாகி, ஹோவர்டு புட்னம், ஜேம்ஸ் டோபின், அக்கேசியா சலாட்டி, ஜெஃப் சம்ப்ட்டர், கர்னல் வில்ஸ்பாக், மற்றும் ஸ்டீவ் வோஸ்னியாக்.

இப்புத்தகத்தை உருவாக்க வேண்டும் என்ற யோசனை தோன்றுவதற்கு முன்பாகவே, ஏன் என்பதைப் பற்றித் தெரிந்து கொள்ளவும் தங்களுடைய நிறுவனங்களைக் கட்டியெழுப்ப உதவுவதற்குப் பொன் வட்டத்தைப் பயன்படுத்தவும் விரும்பிய பின்வரும் முன்னோக்குச் சிந்தனையாளர்களுக்கு நன்றி: ஹெஃப்ரி ஸிவோஸ்கி, ஜென் பாட்மோர், பால் கை, கல் ஷா, விக்டர் டிஆலிவெரியா, பென் ராஸ்னர், கிறிஸ்டஃபர் பேட்ஸ், விக்டர் சான், கென் டபாச்னிக், ரிச்சர்டு பால்டிமோர், ரிக் ஸிம்மர்மேன், ரஸ் நேட்டோஸ், மிஸ்ஸி ஷோரி, மோரிஸ் ஸ்டெம்ப், கேப் சாலமன், எட்டி எஸ்ஸெஸ், எலிசபெத் ஹோர், ஃபிரான் பைடர்மேன் கிராஸ். எனக்கு உள்நோக்குகளை வழங்கிய பால் ஹோட்ஸ், ஸ்டெஃபனி சான்ட்லின், ஆலிசன் ஷ்வார்ட்ஸ் ஆகியோருக்கு நன்றி.

பல ஆண்டுகளாக எனக்கு வாய்ப்புகளைக் கொடுத்து என்னுடைய நோக்கத்தை முன்னெடுத்துச் செல்லப் பலர் உதவியுள்ளனர். அவ்வகையில், கொலம்பியா பல்கலைக்கழகத்தில் ‘ஸ்ட்ராட்டிஜிக் கம்யூனிகேஷன்ஸ்’ இளநிலைப் பட்டப்படிப்பிற்கான இயக்குநராக இருக்கின்ற டூரூடி பால்டுவினுக்கும், என்மீது அளப்பரிய நம்பிக்கை கொண்டிருந்த ஜிம் பெரியனுக்கும், களைப்பு என்றால் என்னவென்றே அறியாத ஜாக் டேலிக்கும், என்னை உந்தித் தள்ளிய பியர்ஸ் ஃபாக்ஸ் மற்றும் டெனிஸ் கிளென்னனுக்கும், எனக்கு ஒரு தொழில்வாழ்க்கையை உருவாக்கிக் கொடுத்தக் கெவின் கோயெட்ஸ், டோனி கோம்ஸ், மற்றும் பால் கம்பின்னருக்கும், தற்சார்பை எனக்குக் கற்றுக் கொடுத்த கென்னெத் ஹெயின், பீட்டர் இன்டர்மேஜியோ ஆகியோருக்கும், எனக்குப் பல நல்ல விஷயங்களைச் செய்து கொண்டிருக்கின்ற பமீலா மொஃபாட் மற்றும் ரிக் சேப்பியோவுக்கும், என்னுடைய கருத்துக்களைப் பார்வையாளர்களுடன் பகிர்ந்து கொள்ளும்படி என்னிடம் கேட்டுக் கொண்ட அலானா வின்டர் மற்றும் மேட் வெயிஸுக்கும், என்னை நம்பி என்மீது பந்தயம் கட்ட முன்வந்த டியடெரிக் வெர்ட்மோல்டருக்கும் நன்றி.

வித்தியாசமானவற்றை முயற்சித்துப் பார்க்கத் தயங்காத, அமெரிக்க விமானப் படையைச் சேர்ந்த பல அற்புதமான மனிதர்களுக்கு நான் நன்றிக்கடன் பட்டுள்ளேன். மேஜர் ஜெனரல் எர்வின் லெஸ்ஸெல், மேஜர் ஜெனரல் வில்லியம் சேம்பர்ஸ், பிரிகேடியர் ஜெனரல் வால்ட்டர் கிவான், பிரிகேடியர் ஜெனரல் டேஷ் ஜேமிசன், மேஜர் ஜெனரல்

டேரன் மெக்டியூ, பிரிகேடியர் ஜெனரல் மார்ட்டின் நியூபாவர், கிறிஸ்டி நோல்ட்டா, பிரிகேடியர் ஜெனரல் ஜேனட் தெரியானோஸ், மற்றும் லெஃப்டினன்ட் கர்னல் டேட் ஹாஃப்ஹில்லு நன்றி.

2005ல் என்னைப் படுகுழியிலிருந்து மீட்டெடுத்த கேந்திரா கோப்பி, எனக்குச் சரியான திசையைக் காட்டிய மார்க் லீவை, பீட்டர் வைபுரோ ஆகியோருக்கு நன்றி. பொன் வட்டம் கோட்பாடு உருவாகத் தங்கள் உரையாடல்கள் மூலம் உதவிய பல நல்ல உள்ளங்களுக்கு நன்றி. கிர்ட் கன், பிரையன் காலின்ஸ் ஆகியோருடனான உரையாடல் புதிய விஷயங்களை வெளிக்கொண்டு வந்தன. அவர்களுக்கு என் நன்றி. நான் நம்புகின்ற விஷயங்களை அடைய முயற்சிக்க எனக்குக் கற்றுக் கொடுத்த ஜோரெல் லாக்ஸோவுக்கும், நான் பின்பற்ற ஒரு பாதையைக் காட்டிய வில்லியல் உரி, மிகவும் சிக்கலான பிரச்சனைகளைத் தீர்ப்பதற்கு ஒரு புதிய கண்ணோட்டத்தை எனக்குக் கொடுத்த லெஃப்டினன்ட் ஜெனரல் டேவிட் டெப்டுலா ஆகியோருக்கு நன்றி.

'ஏன்' என்பதை நான் முழுமையாகப் புரிந்து கொள்ளத் தங்கள் உரையாடல்கள் மூலம் பின்வரும் நபர்கள் எனக்கு உதவினர்: நிக் ஆஸ்க்யூ, ரிச்சர்டு பால்டிமோர், கிறிஸ்டபர் பென்னெட், கிறிஸ்டீன் பெட்ஸ், ஏரியான் டி பான்வாய்ஸின், ஸ்காட் பார்ன்ஸ்டைன், டோனி கோன்ஸா, விமர் டுக்கல், டக்லஸ் ஃபியர்ஸ்டைன், நேத்தன் ஃபிராங்க்கெல், ஜினான் கிளாஸ்கோ, கேமரன் ஹெரால்டு, ஜான் ஹிட்லர், மாரீஸ் கேஸ்பி, பீட்டர் லாஃப்ட்டர், கெவின் லேங்க்லீ, நிக்கி லெமன், செத் லாயிடு, புரூஸ் லோவே, கோரி லூக்கர், கார்ல் மலோரி, ஆகி மலோரி, ஜெஃப் மோர்கன், பீர்ட்டர் மார்ட்டின்ஸ், பிராட் மெல்ட்சர், நெல் மெர்லினோ, ஆலி மில்லர், ஆலன் ரீமர், பமீலா ரோடிட்டி, நிக் ரோடிட்டி, எல்லென் ரோர், லேன்ஸ் பிளாட், ஜெஃப் ராத்ஸ்டைன், பிரையன் ஸ்கடமோர், ஆன்டி ஸீகல், ஜான் ஸ்டெப்பில்டன், ரூடி விடால், 'கேதரிங் ஆஃப் டைட்டன்ஸ்' குழுக்கள், மற்றும் 'பால் ஆஃப் மிஸ்டரி குழு.' அவர்கள் அனைவருக்கும் என் நன்றி.

சாதாரணமாக இருப்பதைவிட சற்றுக் கிறுக்குத்தனமாக நடந்து கொள்ளுவது அதிகமாகக் குதூகலமூட்டும் என்பதை எனக்குக் கற்றுக் கொடுத்த, காலஞ்சென்ற என் தாத்தா இமர் கிளேபருக்கும், என் இதயத்தைப் பின்தொடர்ந்து செல்லும்படி எப்போதும் என்னை ஊக்குவித்த என் பெற்றோர் ஸ்டீவ் சினெக் மற்றும் சூசன் சினெக்கிற்கும், நான் நிதானம் தவறாமல் இருப்பதற்காக என்னைப் பாராட்டுகின்ற என்னருமை சகோதரி சாராவுக்கும் நன்றி.

காலப்போக்கில் எனக்கு ஒருசில நூல்களும் ஒருசில நூலாசிரியர்களும்

உத்வேகமூட்டியுள்ளனர், புதிய யோசனைகளையும் கண்ணோட்டங்களையும் கொடுத்துள்ளனர். கென் பிளான்சார்டு, டாம் ஃபிரைடுமேன், செத் கோடின், ஓரி பிராஃப்மேன், ராடு பெக்ஸ்ட்ராம், மார்க்கஸ் பக்கிங்காம், ஜிம் காலின்ஸ், ஸ்டீபன் கவி, டிம் ஃபெர்ரிஸ், கீத் ஃபெராஸி, மைக்கேல் ஜெர்பர், மால்கம் கிளாடுவெல், ஜேம்ஸ் கிளைக், டேனியல் கோல்மேன், சிப் ஹீத் மற்றும் கோல் ஹீத், ஸ்பென்சர் ஜான்சன், ரேன்டி கோமிஸார், பேட்ரிக் லென்ஸியோனி, ஸ்டீவன் டி லெவிட், ஸ்டீபன் ஜே டப்னர், ஸ்டீபன் லன்டின், ஹேரி பால், ஜான் கிறிஸ்டென்சன், ரிச்சர்டு ரீஸ்டாக், மார்ட்டின் செலிக்மேன், ஜேம்ஸ் சுரோவைக்கி, நிக்கோலஸ் டலேப், பீட்டர் வைபுரோ, மற்றும் விக்டர் ஃபிராங்க்கெல்லின் நூல்கள் எனக்குப் பேருதவியாக இருந்து வந்துள்ளன.

பிறருக்கு உத்வேகமூட்டுகின்ற அனைவருக்கும் நான் குறிப்பாக நன்றி சொல்ல விரும்புகிறேன். நீங்கள் எனக்கு அனுப்பியுள்ள மின்னஞ்சல்களுக்கும் குறிப்புகளுக்கும் நான் நன்றிக்கடன் பட்டுள்ளேன். ஓர் உண்மையான தாக்கத்தை ஏற்படுத்துவதற்கு ஏராளமான மக்கள் ஒருவருக்கொருவர் தோள் கொடுத்து நிற்க வேண்டியது எவ்வளவு முக்கியம் என்பதை அவை எனக்கு நினைவுபடுத்துகின்றன.

இறுதியாக, இப்புத்தகத்தைப் படித்துவிட்டு, உங்களுக்குத் தெரிந்த ஒருவருக்கு இதைக் கொடுத்து அவருக்கு உத்வேகமூட்டுகின்ற அனைவருக்கும் நன்றி. போதுமானோர் ‘ஏன்’ என்பதைப் பற்றிக் கற்றுக் கொண்டு, எல்லாவற்றையும் ‘ஏன்’ என்ற கேள்வியோடு துவக்கக் கடுமையாக முயற்சித்தால், நம்மால் இவ்வுலகை நிச்சயமாக மாற்ற முடியும் என்பதை நான் அறிவேன்.

நூலாசிரியர் குறிப்பு

சைமன் சினெக்

2009ல் முதன்முதலாக அவர் கொடுத்த ‘டெட்’ சொற்பொழிவில்தான் ‘ஏன்’ என்ற கோட்பாட்டை சைமன் பிரபலப்படுத்தினார். உலகம் நெடுகிலும் சுமார் நான்கு கோடி மக்கள் பார்த்த அந்தச் சொற்பொழிவுக்கு 48 மொழிகளில் மொழிபெயர்ப்புரை வழங்கப்பட்டது.

தலைமைத்துவத்தையும் வியாபாரத்தையும் பற்றிய அவருடைய புதுமையான கண்ணோட்டங்கள் சர்வதேச அளவில் எல்லோருடைய கவனத்தையும் ஈர்த்தன. அமெரிக்கன் ஏர்லைன்ஸ், டிஸ்னி ஆகியவற்றில் தொடங்கி, பெருநிறுவனங்கள் மற்றும் காவல்துறைவரை, அவர் பல இடங்களிலும் சொற்பொழிவாற்ற அழைக்கப்படுகிறார். ஐக்கிய நாடுகள் சபையிலும் அவர் தன் கருத்துக்களைப் பகிர்ந்து கொண்டார். அதோடு, அமெரிக்கக் காங்கிரஸ், அமெரிக்கக் கடற்படை, விமானப்படை, ராணுவம், கடலோரப் பாதுகாப்பு படை ஆகியவற்றின் மூத்தத் தலைவர்களுக்கு இடையேயும் அவர் சொற்பொழிவாற்றியுள்ளார்.

விற்பனையில் பல சாதனைகளைப் படைத்தப் பல நூல்களை சைமன் எழுதியுள்ளார்.